

# hec stories

REBRANCHEZ VOTRE PORTABLE, BOUCHARD



BURN-OUT

# LE MAL DU SIÈCLE





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

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

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

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

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



Gestion actifs cotés



Gestion actifs non cotés



Gestion sous mandat



ISR



Stratégie d'allocation



Services et solutions

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



**INVESTISSEZ  
VOTRE FUTUR**

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

### RÉDACTION CONCEPTION

Rédactrice en chef :  
Daphné Segretain  
Chef d'édition numérique :  
Flavia Sanches  
Conception graphique  
et direction artistique :  
Fabienne Jousse  
Secrétaire de rédaction :  
Lionel Barcilon, Christine Bois-Dumont

### JOURNALISTES

Hélène Brunet-Rivaillon,  
Cyrielle Chazal, Sébastien Desurmont,  
Marianne Gérard, Thomas Lestavel,  
Bertrand Morane, Hortense Muller,  
Marc Ouahnon, Marie Tourres

### PHOTOGRAPHES

Ed Atcock, Sandrine Expilly,  
Sarah Illenberger, Létizia Le Fur

### ILLUSTRATEURS

Serge Bloch, Deligne, Bénédicte Govaert,  
Joël Guevara, Anje Jager, Luca Soncini

### Illustration de couverture :

Voutch

### ADMINISTRATION

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

### PUBLICITÉ

Pauline Feutrie  
pauline.feutrie@hecalumni.fr

ISSN : 2677-710X

Commission paritaire

n° CPPAP : 0320G79504

Dépot légal à parution

Imprimé par PPA-ESPRINT

2, avenue du Président-

Salvador-Allende, 93100 Montreuil

Certification papier : PEFC

Fabrication réalisée

par Laurent Charon

Copyright HEC Stories



# Abonnez-vous!

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

Retrouvez aussi nos vidéos, nos podcasts, les anciens numéros ainsi que la version digitale et mobile d'HEC Stories.

Pour toute question concernant votre abonnement, contactez Annick Drouet : [annick.drouet@hecalumni.fr](mailto:annick.drouet@hecalumni.fr)

01 53 77 23 31

# L'ÉDITO

## d'Adrien Couret

(H.07), président d'HEC Alumni,  
directeur général d'Aéma Groupe

## Ce qui nous relie

La nouvelle du décès de Pierre Bellon (H.54), le 31 janvier, a plongé la communauté HEC dans une émotion profonde. Quelques mois après le départ du fondateur d'Adecco, Philippe Foriel-Destezet (H.58), la disparition du créateur de Sodexo, l'un des plus beaux fleurons français, nous laisse à nouveau orphelins d'un entrepreneur hors norme, d'un patron engagé, d'un camarade qui a été un pilier décisif et constant du développement de notre École. Faut-il rappeler le succès de la saga entrepreneuriale de Pierre Bellon ? Parti de Marseille pour aboutir à la création d'un géant mondial des services employant plus de 420 000 personnes, il a dès les années 1960 l'intuition d'un nouveau métier, celui de la restauration collective. Il a l'audace de repousser les limites de son entreprise, quand celle-ci aurait pu demeurer à l'échelle locale ; de là, le début d'une expansion nationale puis mondiale accélérée par plusieurs acquisitions marquantes. « J'ai passé mon temps à déléguer l'existant pour m'occuper de ce qui n'existait pas », répétait-il. Mais célébrer la seule réussite entrepreneuriale de Pierre Bellon serait manquer l'essentiel : ses convictions humanistes étroitement liées à sa conduite des affaires. Son groupe croît dans un environnement de plus en plus financiarisé ? Pierre Bellon affirme sa fierté première de bâtir une entreprise qui donne de l'emploi et fait vivre les proches de ses salariés ; il pérennise la dimension familiale de son groupe et son inscription dans le long terme ; il éclaire enfin, au travers du Centre des jeunes dirigeants (CJD) ou de

l'Association pour la promotion du management (APM), l'importance de se soucier de la dimension humaine des dirigeants pour une économie et une société meilleures. La vie de Pierre Bellon a montré à quel point l'économique, le social, le convivial sont des champs de la vie indissociables, quand tout tend à nous les faire voir séparément.

Le parcours exemplaire de Pierre Bellon conduit vers une interrogation plus large : que nous dit-il d'HEC et de la communauté ? Pas facile de trouver des raisons objectives qui nous relient. HEC n'a pas été créée avec de grands motifs nobles auxquels chacun adhérerait. L'École n'a pas été fondée par Napoléon, ni pour servir la reconstruction d'après-guerre, ni pour former de grands commis de l'État. Nous ne nous caractérisons pas par un esprit de corps, et pourtant nous rassemblons depuis si longtemps tant de personnes différentes ! 68 000 alumni dont 2 000 bénévoles actifs ; les donateurs de la Fondation HEC, de plus en plus nombreux ; et une fidélité qui dépasse les générations, les origines et les tempéraments.

Ce qui nous relie est un esprit d'engagement. Qui se manifeste par la camaraderie, la liberté d'entreprendre ou l'ambition de faire progresser le monde autour de soi. Et il se décrie moins par des principes intangibles que par le parcours de chaque HEC. D'où l'importance pour notre mémoire mais surtout pour notre futur des figures comme Pierre Bellon dont nous pouvons encore apprendre et autour desquelles nous pouvons toujours nous rassembler.



# summary

© Anje Jager, Letizia Le-Fur

© Franck Bétonide



### innovation made in HEC

Connaître son empreinte carbone en se connectant à sa banque via l'application Greenly. Mieux encore : se voir proposer un prêt à taux bonifié pour faire isoler sa maison grâce à son bilan carbone.

p. 7



### super étudiant

Nicolas Biviano (H.24), violoniste, rameur et vice-président, p. 11

### pour/contre

Taxer à 15 % les multinationales. Un pas vers plus d'égalité ?, p. 12

### correspondance

Début janvier, au Kazakhstan, des manifestations violentes ont secoué le pays. Des changements sont nécessaires, p. 14

### événements

Entretien HEC avec Véronique Morali, p. 16

Masterclass HEC alumni avec Alberto Alemanno, p. 17

Entretien HEC avec Rodolphe Saadé, p. 18

HEC Talks avec Hubert Joly, p. 19

# stories

### étudiants & grand patron

Stéphane Israël, PDG d'Arianespace, répond aux questions d'Yvan Kouohan (MBA.24), Gabrielle Pichon (H.25) et Lukas Morvan (MBA.23), p. 24

### 10 idées reçues sur...

Les métaux rares : quel impact sur l'environnement ?, p. 33

### 24 heures avec...

Coralie de Fontenay (H.95). Après une carrière au groupe Richemont (Cartier), elle a cofondé Luximpact avec l'idée de créer un nouveau luxe et réveiller d'anciennes maisons de joaillerie, p. 40

### le grand dossier

Le burn-out, l'affaire du management ? Laurent Zermati (H.00), en charge des cadres dirigeants et des talents au Groupe La Poste, décrypte les méthodes managériales qui ont pour effet de porter atteinte à la santé mentale et physique des salariés, p. 50

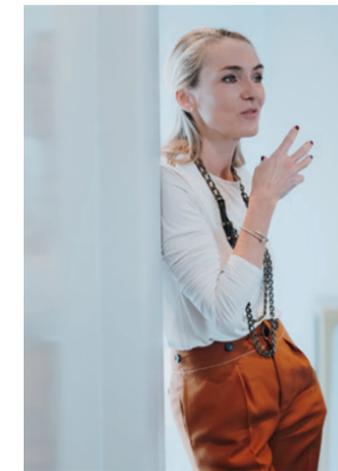
Douze membres de la communauté HEC partagent leur avis et prodiguent leurs conseils sur ce mal du siècle, p. 54

### trajectoire

Avec l'école Walt, Mélody Racine Mitterrand (H.03) propose aux enfants neuro-atypiques un apprentissage sur mesure, p. 58

### Le jour où...

Sur un stade d'Alexandrie, Amr Metwally (E.16) a abandonné une carrière de footballeur professionnel pour devenir architecte et gestionnaire d'hôpitaux dernier cri à Doha, p. 66



Coralie de Fontenay (H.95), cofondatrice de Luximpact.



Stéphane Israël,  
PDG d'Arianespace

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

# guide

## compétences

Introduire son entreprise en Bourse, p. 70  
Recrutez grâce à l'intelligence artificielle.  
Mais avec précaution, p. 71  
Stimulez votre créativité, p. 72

## recherche

Le pouvoir de l'improvisation, p. 74  
Politiques publiques et énergies  
renouvelables, p. 75

## technologique

Daphné Segretain, la rédac' chef, a publié  
un article sur Altruwe, réseau social qui veut  
rendre notre vie meilleure, p. 76

## à la page

Les conseils de lecture  
des alumni, p. 78



## city guide

Musées parisiens, voyage dans l'histoire :  
trois HEC guident vos pas, p. 80



# vie d'hec

## association

Une Maison HEC à Londres, le retour  
des Matins HEC, un festival..., p. 84

## fondation

Ça cogite à Hi! Paris, l'engagement  
de la promo H.09, la remise des bourses  
MBA, le mentorat..., p. 86

## campus

La taxe d'apprentissage, l'Académie  
Biodiversité, la rentrée MBA..., p. 88

## innovation & entrepreneurship center

Le data studio, marqueur économique,  
le fonds d'amorçage HEC Venture  
et l'incubateur HEC..., p. 90



# business

## décideurs

Eight Advisory, cabinet de conseil  
opérationnel et financier, p. 94

## dossier zéro carbone

Le dernier rapport du GIEC sonne  
l'alerte, la température de la planète  
va augmenter de 2 °C d'ici à 2050.  
La transformation énergétique est un défi  
pour le citoyen mais aussi pour  
les entreprises. Des enjeux contrastés  
selon les secteurs, p. 96

# EN COUV'

par **Daphné Segretain**

rédactrice en chef – daphne.segretain@hecalumni.fr



# Équilibre

Atteindre les objectifs, réduire les délais, se soumettre à la numérisation, travailler dans un environnement toujours plus concurrentiel, augmenter la pression sur les salariés, affronter des managers toxiques... vous voyez où je veux en venir? Je parle d'une série de facteurs qui conduisent tout droit au burn-out. À défaut de bonne traduction en français (surmenage?), on emploie le terme anglais. L'OMS parle de « syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress professionnel chronique dont la gestion a échoué ». Avec la pandémie, l'épidémie de burn-out a frappé la France de plus belle : +25 % de cas sévères entre mai et octobre 2021, selon un sondage Opinion Way. Comment faire pour éviter que cet épuisement professionnel devienne tragiquement banal ?

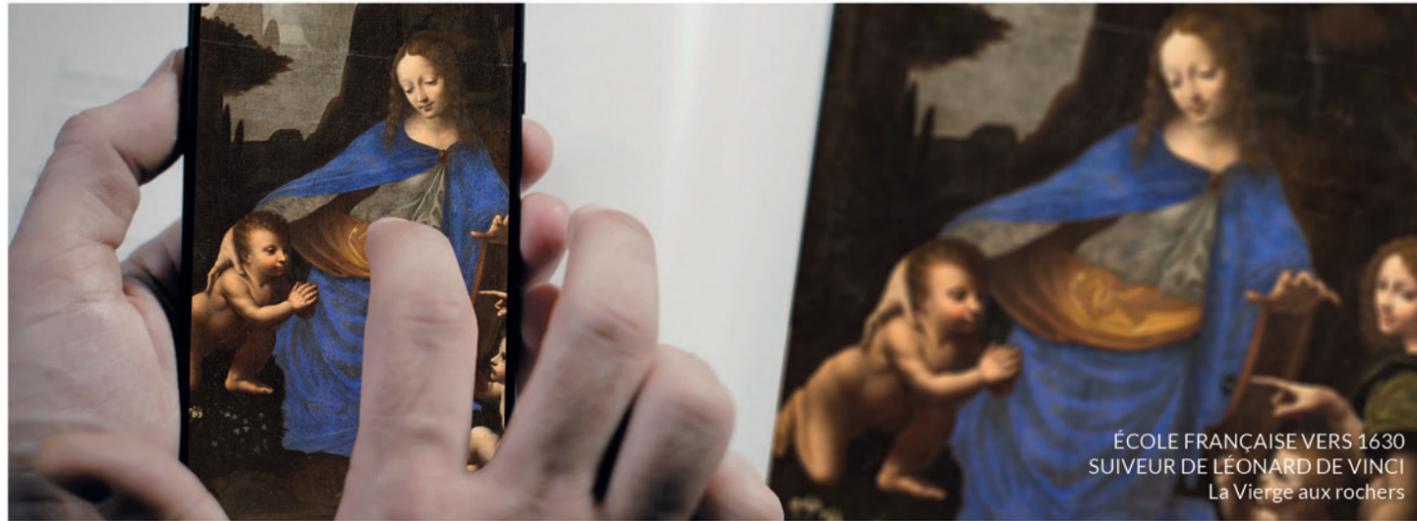
Tout d'abord, en parler pour mieux le comprendre et tenter de le prévenir, pouvoir s'en prémunir. On se souvient de France Télécom et de la dramatique vague de suicides qui a frappé l'entreprise. Mais « aucun secteur n'est épargné », indique Laurent Zermati (H.00), DRH spécialisé dans la gestion des talents. Fort de six années aux ressources humaines du Groupe La Poste, il s'est rapproché de l'incubateur HEC, à la Station F, où il accompagne des futurs dirigeants dans le développement de leur entreprise. Au fil des pages de notre dossier (p. 49 à 53), ce quadragénaire expérimenté délivre in fine de précieuses recommandations. Car les choses bougent et des solutions pour faire face à ce nouveau mal du siècle émergent : coach spécialisé dans l'épanouissement professionnel, nouveaux indicateurs dans les objectifs, ou lutte contre la « réunionite »... (p. 54 à 57). Même éveil des consciences outre-Atlantique. Hubert Joly (H.81), le plus français des grands patrons américains, connu notamment comme le sauveur de Best Buy, a quitté ses fonctions pour « apporter [son] expérience à cette urgente refondation de l'entreprise autour du sens et de l'humain, et aider la prochaine génération de leaders à devenir la plus belle et meilleure version d'eux-mêmes ». Son livre, best-seller aux États-Unis, vient d'être traduit en français ! (p. 78).

Le bien-être au travail, vaste programme. L'essayiste et philosophe Charles Pépin (H.07), auteur de *Platon la Gaffe, survivre au travail avec les philosophes* (éd. Dargaud) rappelle que le mot travail vient du latin « tripalium », qui désigne « un instrument de torture à trois pieux capable d'infliger aux esclaves rebelles le plus atroce et le plus lent des supplices ». Des siècles et quelques dizaines d'ouvrages plus tard, Charles Pépin explique tout ce que la philosophie peut apporter à l'entreprise. « Je suis souvent interrogé par des salariés pris dans des conflits de valeurs vis-à-vis de leur employeur ; les concepts philosophiques peuvent éclairer leurs dilemmes », (p. 62 à p. 65).

Trouver l'équilibre entre travail et vie personnelle et accéder au « bonheur » est une promesse que nous devons (essayer de) tenir.

# TAJAN

ESTIMATION GRATUITE DE VOS ŒUVRES ET BIENS  
EXPERTISE PROFESSIONNELLE ET PERSONNALISÉE



ÉCOLE FRANÇAISE VERS 1630  
SUIVEUR DE LÉONARD DE VINCI  
La Vierge aux rochers



RICHARD ESTES (né en 1932)  
CHRIS AND DICK IN VENICE, 2007

**VENTES AUX ENCHÈRES TOUTES SPÉCIALITÉS**  
Tableaux Anciens, Modernes et Contemporains, Design,  
Arts Déco, Mobilier & Objets d'Art, Arts d'Asie & d'Orient,  
Bijoux, Montres, Mode, Livres, Bandes-Dessinées, Vins...

Pour toute demande d'information, veuillez contacter  
Louise de Causans, commissaire-priseur  
01 53 30 30 32  
estimation@tajan.com

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



Découvrez notre application  
mobile **Tajan Art Valuations**  
sur  et 



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

INNOVATION MADE IN HEC

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

## food

### Le nouveau must

Faire du neuf avec du vieux. Remettre au goût du jour les madeleines de Proust de bon nombre d'entre nous. C'est ce que propose Samuel Giblin (H.01), un ancien de la pub qui avait envie de rejoindre sa « passion pour la gastronomie ». Le souvenir des bouillons qui mijotent, cette odeur que l'on sent pendant des heures, l'a conduit, son associé et lui, à créer Bù Bouillons. Sain, pas salé, ni sucré, bio, fabriqué en France et surtout très très bon, ce bouillon coche toutes les cases. L'Épatant, aux champignons de Paris, ou le Moelleux, fenouil et poireau, ont enchanté nos papilles.



## cosmétiques

### Reprendre ses cheveux en main

Chute de cheveux, pointes abîmées, couleurs ternes : inutile de surcharger notre chevelure de soins, expliquent Flore des Roberts (H.04) et Pauline Laurent (H.04), toutes deux adeptes de la slow beauty. La solution est dans le geste. Trois minutes de brossage par jour avec La Bonne Brosse est l'assurance de cheveux sains. En plus de devenir une jolie pièce de la salle de bains, cet outil made in France a tout bon. Manche en matière durable, coussin en caoutchouc et fibres naturelles pour le brossage, il ne reste plus qu'à choisir parmi les quatre modèles proposés.

© Bouillon Bù, Greenly



## digital

# Calculer son CO<sub>2</sub>

La start-up Greenly propose d'évaluer notre empreinte carbone en analysant nos achats ou notre bilan comptable.

**O**nze tonnes de CO<sub>2</sub>, c'est ce qu'émet chaque Français en moyenne en une année. Un chiffre artificiel, obtenu en divisant le bilan du pays par le nombre d'habitants. « Et c'est bien là le problème : personne ne connaît sa réelle empreinte carbone, faute d'outils. Eh bien, désormais, nous en fournissons un », explique Alexis Normand (H.06). Cet outil, c'est Greenly, la start-up qu'il a cofondée en 2019. « On s'est aperçus qu'il y avait une forte prise de conscience sur nos émissions de CO<sub>2</sub> mais qu'il y avait très peu de tech dans le secteur », raconte ce spécialiste du tracking, ex-responsable de la filiale santé de Withings.

### Du particulier aux entreprises

Greenly s'adresse d'abord aux particuliers via une application gratuite capable d'évaluer l'empreinte carbone de l'utilisateur en se

connectant à sa banque. Chaque ligne de dépense est analysée, puis les données sont affinées en fonction des précisions fournies : régime alimentaire (bio, carnivore, végétarien), circuit (local, étranger), emballage (plastique, vrac). Les banques font à leur tour appel aux services de Greenly avec pour objectif d'offrir à leurs clients une estimation de leur empreinte et leur proposer des prêts à taux bonifié pour isoler leur logement, acheter un véhicule électrique ou investir dans des fonds écologiques... « Aujourd'hui, on décolle vraiment grâce aux bilans carbone que l'on fournit aux PME », s'enthousiasme Alexis Normand. Et avec seulement 5 % des entreprises françaises ayant fait un bilan carbone, les perspectives sont immenses. Prochains objectifs : dépasser la barre du millier de clients et s'internationaliser.

food

**Merci pour le chocolat**

Après une enfance à savourer des chocolats chauds avec sa grand-mère, Victoire Finaz de Villaine (M.07), fille de chocolatier, décroche un mastère en intelligence marketing à HEC après un DESS de psychologie et un mémoire sur l'analyse sensorielle du chocolat. Elle peaufine son savoir à l'école Ferrandi, auprès de Pierre Hermé himself ! Sa passion l'amène à lancer Les Carrés de Victoire. Des chocolats 100 % pur beurre de cacao, 100 % naturels, sans conservateur, sans huile de palme et sans OGM, agrémentés de fruits, épices ou noix pour notre plus grand plaisir. À croquer comme à offrir sans modération.



jeu vidéo

**L'apprentissage ludique**

Le saviez-vous ? 65 % des enfants qui ont 12 ans aujourd'hui occuperont des emplois qui n'existent pas encore. C'est en partant de ce constat que Christophe Barnoin (H.86) a décidé de réunir une équipe d'experts en charge de révolutionner l'univers du jeu vidéo pédagogique. Grâce à plusieurs formats de jeu (visuel, auditif ou kinesthésique), Babao s'appuie sur les stratégies personnelles d'apprentissage de chaque enfant, afin de permettre le développement d'habiletés cognitives telles que la mémoire, les fonctions exécutives ou encore les émotions. Connaître ses points forts et mieux comprendre les autres, gagner en confiance et jouer tout en apprenant à apprendre... Un concept encore en développement à tester très prochainement à la maison.

santé

**Rendre les soins accessibles**

Stress, absentéisme, maladies professionnelles : le constat est là, le mal-être d'un salarié sur son lieu de travail coûte 13000 euros par an et par salarié pour une entreprise. Pour y remédier, Viabeez, fondée par Jean Thomas (E.84), apporte une réponse innovante grâce à une plateforme digitale BtoB qui met en relation les salariés des entreprises avec des professionnels de santé. Son objectif est de proposer à chaque salarié une consultation, via sa plateforme, avec un professionnel de santé sur son lieu de travail, afin de lui permettre de gagner du temps. Opticiens, audioprothésistes, ostéopathes et sophrologues, peuvent être sollicités par les entreprises sur cette plateforme. Une réponse à la problématique des déserts médicaux et des salariés qui vivent et travaillent dans des zones désertifiées.

cosmétiques  
**Des paillettes écos**

Fêtes, festivals ou soirées : les paillettes sont nos alliées. Seulement voilà. Celles qui poudrent nos joues et nos pommettes sont faites de microplastique et d'aluminium. Cette composition va dans l'eau lorsque nous nous démaquillons. Et sera ingérée par la faune marine. Pas de panique. Lorène Pernet (H.19) et sa sœur ont créé Si Si La Paillette qui propose des paillettes biodégradables en cellulose de plantes régénérée, comme l'eucalyptus. Brillons écoresponsables.

© Si Si la paillette, les carrés de Victoire, Babao

agriculture

**Adopter une brebis**

CrowdFarming a mis en place une filière de culture bio qui permet à ses clients de devenir propriétaires d'une part de l'exploitation.



**Qui ?**

Fraîchement diplômée d'HEC à 23 ans, Juliette Simonin (H.12) débarque à Madrid pour suivre le Graduate Program d'Axa. Suivre une carrière d'actuaire ? C'était sans compter sur sa rencontre avec des producteurs d'oranges locaux : les frères Úrcolo. Quelques années plus tôt, Gonzalo et Gabriel héritent de la propriété familiale Naranjas del Carmen. Avec l'arrivée de Juliette et Moisés dans l'effectif en 2017, ils mettent en œuvre une triple stratégie pour faire perdurer l'exploitation : vendre sur Internet, passer en culture bio et permettre aux clients de devenir propriétaires d'un bout de l'exploitation en leur faisant adopter un oranger ou une brebis. Aujourd'hui, la plateforme répertorie près de 200 agriculteurs et compte 350 000 consommateurs en Europe.

© Crowdfarming

**Comment ?**

L'entreprise offre aux agriculteurs durables une plateforme leur permettant de vendre leurs produits directement au consommateur. En plus des services logistiques, pour transporter les produits notamment, l'accompagnement de Crowdfarming passe par un service à la clientèle, des conseils en marketing ou des aides dans la conception des packagings. Le système d'adoption est accessible directement sur le site ou l'application éponyme : vaches, champ de basilic, oliviers... Les internautes intéressés n'ont plus qu'à choisir.

**Quoi ?**

Des « fruits moches » pour rejeter les stéréotypes de beauté commerciale, mais pas seulement. L'offre de produits s'est grandement diversifiée depuis le début de l'aventure, qui a commencé avec la commercialisation des agrumes. Produits laitiers, légumes, condiments, céréales, huiles, sucreries, boissons... Vous pourrez même vous procurer un plaid en laine mérinos en adoptant une des brebis du troupeau Moheda de Abajo, de Pablo Hinojosa, à Caceres en Espagne.



**mobilités**

**Le concessionnaire vélo**

Lorsqu'il décide de s'acheter un vélo, Armand de Maistre (H.20) tombe des nues. Lui qui n'y connaît rien est pris de haut par les vendeurs. Il découvre un monde poussiéreux où l'accompagnement est presque inexistant. « C'était pire que chez un loueur de ski ! Les vélos étaient disposés en rang d'oignon, on me demandait mon âge et mon budget, c'était "Tu payes ou tu te casses" », se souvient-il. Choqué par le décalage avec l'image de liberté véhiculée par le vélo, il décide, avec son ami Pierre-Olivier, d'ouvrir une boutique. « On voulait s'inspirer de la concession automobile, avec un accueil personnalisé et des services en plus de la vente. » Inaugurée l'été dernier, Pastel Cycles accueille les visiteurs dans l'espace café-atelier où sont exposés VAE, bicyclettes tradi et vélos plianst. Autour d'un café ou d'une planche de charcuterie, le vendeur écoute son client. Une fois le modèle choisi, l'accompagnement commence : assurance, parking, maintenance, accès à une hotline... La formule porte ses fruits : l'entreprise va ouvrir une seconde boutique à Paris.

**télex**

Cofondée par **Alexandre Prot (H.06)**, Qonto devient la plus grosse licorne française en levant 486 millions d'euros

**food**

**Avant que ça se gâte...**

Si le gaspillage alimentaire était un pays, il serait le troisième plus gros émetteur de gaz à effet de serre. C'est pour que ce pays n'existe plus que Laurent Bacot (H.10) a décidé de plaquer sa carrière de consultant pour créer CodaBene, une start-up qui veut révolutionner la traçabilité des produits. Sa solution nommée DLC Memo a déjà permis à 730 magasins en France et en Europe de mieux gérer les dates de péremption en magasin. « Cette application intégrée aux terminaux des magasins affiche chaque jour la liste des produits sur le point de se périmier, explique Margaux Cornu (H.20), directrice marketing et commerciale de CodaBene. En fonction de la date affichée et du type de produit, une recommandation est formulée : opérations promotionnelles, don aux associations, paniers antigaspillage... »

**énergie verte**

**Un fonds pour l'hydrogène**

On pourrait l'appeler un partenariat « hydrogénéial ». En octobre, la société d'investissement privé Ardian et l'entreprise FiveT Hydrogen, plateforme d'investissement dédiée à l'hydrogène décarboné, se sont associées pour créer Hy24. Une entreprise amenée à devenir le plus grand fonds mondial dédié aux infrastructures de cette énergie verte. Déjà 800 millions

d'euros ont été engagés par des acteurs majeurs de l'énergie comme Air Liquide, TotalÉnergie ou Vinci et Pierre-Étienne Franc (H.93), PDG de FiveT, anticipe des investissements de l'ordre de 15 milliards d'euros. Le portefeuille permettra de développer des projets en amont (production) comme en aval (flottes captives, stations de distribution).

© Pastel

**SUPER ÉTUDIANT**



QUAND IL NE FAIT PAS VIBRER LES TRAVÉES DE L'AMPHI BLONDEAU AU SON DE SON VIOLON, NICOLAS GAGNE DES COMPÉTITIONS D'AVIRON AVEC LE CLUB HEC, DONT IL EST VICE-PRÉSIDENT.

**NICOLAS BIVIANO (H.24)**

**RAMEUR VIRTUOSE**

TOUCHER LES GENS À TRAVERS SA MUSIQUE, NICOLAS CONNAISSAIT DÉJÀ. CE SUPER POUVOIR, IL LE DÉVELOPPE DEPUIS SES 3 ANS, ÂGE OÙ IL SE MET AU VIOLON. LE JEUNE VIRTUOSE TERMINE LE CONSERVATOIRE ET REMPORTE PLUSIEURS CONCOURS EN FRANCE ET EN ARMÉNIE ! TEL UN ESPION, IL A ÉTÉ FORMÉ PAR UN TRANSFUGE SOVIÉTIQUE, PROCHE DE LA PRESTIGIEUSE ÉCOLE TCHAIKOVSKI.



JAMAIS RASSASIÉ, LE VIOLONISTE S'INSCRIT AU CLUB AVIRON HEC. L'AVIRON EST UN SPORT D'ENDURANCE ET DE FORCE QUI CORRESPOND À SON GRAND GABARIT. SUR LA YOLETTE, IL REMPORTE L'EUROWINGS DE L'ESCP, LE SUPAEROWING DE TOULOUSE ET SE DISTINGUE AUX CHAMPIONNATS DE FRANCE. EN FIN D'ANNÉE, IL DEMANDE À FAIRE PARTIE DU BUREAU ET OBTIENT LA VICE-PRÉSIDENTE.

SES COUPS D'ARCHET ET SES COUPS DE RAME L'ONT RENDU PLUS FORT : DU VIOLON, IL A ACQUIS LA RIGUEUR ; DE L'AVIRON, LE TRAVAIL EN ÉQUIPE ET LA GESTION D'UN GROUPE. DEUX NOUVELLES APTITUDES QUI LUI PERMETTENT DE SE PRÉPARER SÉRÈNEMENT À LA VIE PROFESSIONNELLE, OÙ IL SE VOIT INTÉGRER UNE BANQUE D'AFFAIRES.

© DR

# La taxe mondiale sur les entreprises

Cent trente-six pays sont tombés d'accord en octobre pour taxer à 15 % les bénéfices des multinationales réalisant au moins 750 millions de chiffre d'affaires.



POUR

## “Face au dumping fiscal, les États devaient réagir”

Marie-Christine Dupuis-Danon (H.93), coach, consultante et auteure

**e**nfin, un vrai progrès dans la gouvernance mondiale ! À contre-courant de l'égoïsme exacerbé entre les nations, les deux tiers des États sont parvenus à s'entendre pour corriger l'une des pires conséquences de la mondialisation : le dumping fiscal planétaire. On connaît les effets pervers, à l'échelle mondiale, de la course effrénée à l'optimisation fiscale menée par les grands groupes. Ils se sont enrichis de façon colossale sans contribuer au financement des infrastructures dont ils bénéficient. Ils ont également favorisé l'éclosion de paradis fiscaux



Marie-Christine Dupuis-Danon (H.93)

Ancienne responsable de la lutte contre le blanchiment à l'ONU, spécialiste de la lutte contre le financement du terrorisme, Marie-Christine Dupuis-Danon travaille aujourd'hui avec de nombreux États et de grandes entreprises sur la dimension financière de la mondialisation et la prise en compte du facteur humain dans la gouvernance.

qui ne créent pas de valeur économique. Les États se devaient de réagir. En commençant à harmoniser l'impôt sur les bénéficiaires, ils visent un double objectif de régulation. D'une part, reprendre la main sur une économie globalisée qui leur échappe largement. D'autre part, redistribuer la richesse pour réduire les inégalités mondiales.

### Une redistribution plus équitable

Selon l'OCDE, les États pourraient ainsi récupérer chaque année 125 milliards de dollars auprès d'une centaine de multinationales, et les distribuer de façon plus équitable. Le symbole est puissant. Les États en sortiront gagnants... mais les entreprises aussi. Certes, celles qui sont concernées, les très grandes et très rentables, devront s'acquitter d'un impôt de 15 % sur leurs bénéfices (ce qui reste plus faible que le taux moyen de 23 % au niveau mondial). Mais en contrepartie, que d'effets positifs ! Elles vont gagner en légitimité

et assumer de nouvelles responsabilités d'acteurs internationaux, elles qui, pour beaucoup, sont devenues plus puissantes que des États. Elles seront aussi incitées à se reterritorialiser, puisqu'il n'y aura plus d'intérêt fiscal à délocaliser son siège social. Et cet ancrage retrouvé leur permettra d'atteindre pleinement leurs objectifs RSE. Elles peuvent encore éviter de faire figure de bouc émissaire de l'explosion des inégalités à laquelle nous assistons depuis deux décennies. Et minimiser le risque de se voir boycottées par des opinions publiques désormais informées et exigeantes. En revanche, les juridictions qui ont fait de leur attractivité fiscale l'axe cardinal de leur développement devront repenser leur modèle de croissance. Faut-il s'en plaindre lorsque tant de « leaks » montrent à quel point les paradis fiscaux sont également des paradis bancaires et judiciaires qui attirent les organisations et les individus les plus douteux de la planète ?

CONTRE

## “Un système d'une complexité sans précédent qui pose plus de questions qu'il n'en résout”

Florian Baron (M.15), avocat fiscaliste

**L'**impôt mondial sur les grands groupes, avec un taux effectif d'au moins 15 %, est un système d'une complexité sans précédent posant plus de questions qu'il n'en résout. D'abord, les entreprises n'ont pas été associées au processus de définition de l'assiette, et plus généralement d'élaboration des règles. Dans une lettre adressée aux membres de l'OCDE, les multinationales se sont plaintes d'être tenues à l'écart des discussions<sup>(1)</sup>. Des consultations vont



Florian Baron (M.15)

Avocat fiscaliste dans un grand cabinet parisien depuis 2016, Florian Baron (M.15) assure la défense dans le cadre des contrôles et conseille tant les entreprises que les particuliers, afin de mieux gérer les conséquences fiscales de leurs opérations. Il intervient en tant que formateur Lefebvre-Dalloz et enseignant vacataire à l'université Panthéon-Assas.

certes être menées en 2022, mais les dés sont jetés. Les principales règles ont déjà été adoptées ou le seront dans les mois qui viennent, pour entrer en vigueur en 2023.

### De véritables enfers fiscaux

À ce stade, une chose est certaine : les entreprises devront jongler avec des règles différentes entre les États, notamment pour déterminer l'assiette qui servira de base au calcul du taux minimal (au numérateur comme au dénominateur). Pour se préparer au mieux, les cabinets d'avocats fiscalistes ont d'ores et déjà mis en place des groupes de travail. Mais les débuts seront certainement chaotiques dans un délai si court. Du côté des États, la complexité des règles crée une marge d'appréciation, ou d'incertitudes. On peut s'attendre à des désaccords dans l'interprétation. Resurgiront alors les problèmes de coordination, que l'on croyait avoir enfouis par cet impôt. Certains États, sous couvert de lutte contre la fraude fiscale, pourraient aller plus loin en appliquant de manière extensible les dispositions

fiscales, taxant les entreprises de manière inconsidérée, quitte à devenir de véritables enfers fiscaux. Dans le même temps, d'autres pays adopteraient des règles d'assiette spécifiques conduisant (volontairement ou involontairement) à augmenter facialement le taux d'imposition de leurs entreprises au-delà de 15 %. Dans cette hypothèse, l'État n'aurait pas à prélever d'impôt complémentaire pour atteindre le taux de 15 %. Pour autant, ce taux minimal n'aura pas été économiquement respecté. Pour finir, l'administration fiscale française devra se doter de moyens considérables pour vérifier les taux d'imposition dans les différents États. Aura-t-elle les ressources nécessaires ? Ses homologues à l'étranger lui fourniront-ils les informations dont elle a besoin ? Et comment les entreprises pourront-elles, le cas échéant, effectivement contester une décision ? Autant de questions qui restent sans réponse tant l'aspect pratique semble bien loin de l'esprit de cette réforme. (1) « Impôt mondial : la lettre au vitriol adressée par les multinationales à l'OCDE », Les Échos, 17 novembre 2021.



**ANDREW BEKLEMISHEV (EMBA)** est vice-président d'IDC-CIS et président d'HEC Alumni pour l'Asie centrale. Il vit et travaille à Almaty. La plus grande ville du Kazakhstan a été, début janvier, le théâtre de violences sans précédent. Des manifestations contre le prix du gaz se sont transformées en insurrection contre l'injustice sociale et la corruption, avant d'être réprimées dans le sang.



## COMMENT EN EST-ON VENU À UNE TELLE CRISE ?

LA RÉPONSE DEPUIS LE...

# Kazakhstan

Les premiers jours de janvier, la population de l'ouest du Kazakhstan, où l'industrie pétrolière a bâti son empire, est descendue dans la rue. Les gens étaient mécontents de l'augmentation drastique des prix du GPL [gaz de pétrole liquéfié]. La grogne a rapidement gagné l'ensemble du pays. Bien vite, les motifs de contestation se sont élargis. Les manifestants en voulaient surtout à cette élite qui vit dans l'opulence, tandis que le reste de la population kazakh est très pauvre. L'une des principales revendications était la destitution de l'ancien Président Noursoultan Nazarbaïev qui, même s'il n'est plus au pouvoir, dirige encore en pratique le pays. C'étaient des manifestations pacifiques, jusqu'à ce que la situation prenne un tour imprévu, avec des groupes armés se joignant aux cortèges, cassant les vitrines, pillant, attaquant les commissariats de police et même les armureries. Et la réponse extrêmement violente de la part des forces de l'ordre qui a suivi. L'état d'urgence décrété dans tout le pays, les gens avaient ordre de rester chez eux. C'était dangereux dehors. Des centaines de civils ont été blessés ou tués par ces groupes armés ou par les forces militaires qui essayaient de reprendre le contrôle. Puis les moyens de communication ont été coupés. C'était très difficile d'obtenir des informations. Personne ne savait ce qui se passait.

Nous étions terrifiés. Le Président s'est enfin adressé au peuple à la télévision. Il a annoncé qu'il y avait eu une tentative de coup d'État. Que des individus contrôlaient ces groupes armés

infiltrés dans les manifestations, et essayaient de faire basculer le pouvoir. Il avait également demandé le soutien de forces militaires des pays voisins. Pas seulement de l'armée russe, comme on le lit beaucoup dans les médias, mais des forces armées d'une coalition de plusieurs pays dont la Russie, le Kazakhstan, la Biélorussie, l'Arménie, le Kirghizistan et le Tadjikistan ayant signé un traité de sécurité collective les engageant à se soutenir mutuellement en cas de menace (OTSC). Les militaires sont arrivés, ont aidé à rétablir l'ordre et sont repartis. Depuis, la vie a repris un cours presque normal à Almaty, mais il est certain que les événements du début d'année vont laisser une profonde cicatrice.

Un jour, peut-être, saurons-nous ce qui s'est passé exactement, qui était derrière tout cela, pourquoi et comment on a pu en arriver là, et surtout comment éviter que ça ne se reproduise. Car c'était bien plus qu'une simple grogne sociale : des centaines de morts et de blessés, des milliers d'arrestations, des personnes accusées de trahison et de tentative de coup d'État, dont certaines faisaient partie des forces de l'ordre... De nombreuses questions restées sans réponse. Depuis, le gouvernement a été remanié, le Président et son entourage écartés des postes clés. Des réformes économiques sont en cours, et d'autres sont attendues dans la santé et l'éducation. Des changements nécessaires. Dommage qu'on en soit passé par là. En tant que nation, nous aurions pu éviter cela... Maintenant, nous sommes sur la bonne voie. Reste à vérifier si ces changements seront effectifs ou si ce n'est que du vent, auquel cas la situation risque indubitablement de se reproduire.

© DR

Entretien HEC \_ 22\_11\_2021

## Adrien Couret (H.07), directeur général d'Aéma Groupe



**Pas besoin de se déclarer entreprise à mission ou de formuler une raison d'être : quand on est un groupe mutualiste, la raison d'être, c'est le sociétaire**

Risque de dépendance



Cela fait vingt ou trente ans que les mutuelles proposent des offres pour couvrir le risque de dépendance. Pourtant, même si le besoin existe – la génération du baby-boom est aujourd'hui confrontée à des problèmes de dépendance de ses parents –, le segment ne se développe pas. Tout se passe comme si le besoin social était là, mais qu'il n'était pas associé à une demande en termes d'assurance. Je pense que l'intervention des pouvoirs publics pourrait aider à faire prendre conscience, peut-être en instaurant une tranche de prélèvement obligatoire fine, qu'il y a là un risque social important, qu'il faut absolument couvrir.



### Adrien Couret (H.07)

Passé directement des bancs d'HEC au siège de la Macif, Adrien Couret est aujourd'hui à la tête du groupe Aéma, 5<sup>e</sup> assureur français.

**2007**  
Diplômé d'HEC Paris

**2008**  
Rejoint la Macif en tant que chargé de projets

**2019**  
Nommé directeur général de la Macif et vice-président de l'Association des assureurs mutualistes (AAM)

**2021**  
Deviens directeur général d'Aéma Groupe, fusion de la Macif, d'Aésio Mutuelle et d'Aviva France

Nommé président de l'association HEC Alumni

Le temps de la fusion



Le groupe Aéma est né du rapprochement de la Macif, d'Aésio et d'Aviva. Créé au 1<sup>er</sup> janvier 2021, il n'a qu'un an d'existence. Je suis extrêmement fier du travail réalisé par les équipes dans la période particulière de la crise sanitaire. Il s'agit d'un acte fort : créer un acteur mutualiste de premier plan qui porte ses valeurs sur tous les domaines de l'assurance : l'assurance dommages avec Macif, l'assurance santé et la prévoyance avec Aésio et l'épargne avec Aviva. Nous avons à mener, au cours des deux ou trois ans à venir, un projet de construction de groupe, afin de faire émerger des synergies et une culture d'entreprise commune.

Soutien mutualiste



Pendant la période du Covid-19, nous avons multiplié les gestes de solidarité vis-à-vis de nos sociétaires en difficulté. Ces aides et la mobilisation de fonds de solidarité ont représenté 150 millions d'euros en 2020. Elles témoignent de notre soutien en temps de crise.

Insurtech



Il existe une grande variété de start-up dans les assurances : les insurtech. Il y a celles qui proposent des modes de distribution plus rapides et plus transparents. C'est le cas de Luko ou d'Alan. Ces start-up connaîtront le destin des néobanques : ces canaux de distribution qui challengent le secteur sur la capacité d'acquérir des clients ne trouveront pas de modèle économique et seront intégrés chez des assureurs traditionnels.

Entretien HEC \_ 13\_12\_2021

**Véronique Morali**, présidente du directoire de Webedia

**Il est certain qu'il vaut mieux réguler les Gafa. Sinon, ce sont eux qui nous régulent."**

## Acquisitions et organisation

“ Le groupe Fimalac a privilégié un ratio de 50 % de croissance organique et 50 % de croissance par acquisition. En tout cas, jusqu'à l'année 2020, qui a marqué une sorte de rupture. Le rythme des acquisitions s'est ralenti, et l'entreprise s'est réorganisée pour gagner en efficacité. Avec 45 acquisitions réalisées depuis que Fimalac a repris Webedia en 2013, nous avons une gestion en forme de ruche d'entrepreneurs et il était important de remettre d'équerre notre mode de fonctionnement. ”



**Véronique Morali**  
Après Sciences-Po, l'ESCP et l'ENA, elle rejoint Marc Ladreit de Lacharrière lors de la création de Fimalac dont elle préside la partie développement aujourd'hui.

**1990**  
Rejoint Fimalac.

**2005**  
Fonde l'association Forces Femmes avec Françoise Holder et Anne Méau

**2008**  
Fonde Terrafemina, site d'info dédié aux femmes

**2013**  
Co-CEO de Webedia, détenu par Fimalac.

**2019**  
Chairman de Jellyfish, nouveau modèle d'agence-partenaire business

## Croissance verticale

“ Depuis huit ans, Webedia suit une stratégie qui repose sur des acquisitions ciblées. Si les Gafa sont en mesure de produire tout type de contenu à tout moment, compte tenu de leur immense puissance financière, on s'est dit que le meilleur moyen de leur résister était de se positionner sur des verticales. Cette stratégie nous a plutôt bien réussi. Nous avons sur le cinéma, le jeu vidéo ou la cuisine des sites assez emblématiques, financés par la publicité traditionnelle mais aussi par la programmation. Une technologie qui permet d'acheter comme à la Bourse, en temps réel, des espaces publicitaires pour toucher les cibles au meilleur moment. ”

## La parité des salaires

“ Entre les hommes et les femmes, il y a encore en France et même parmi les diplômés de grandes écoles des inégalités de salaires. Tant qu'on n'aura pas pris à la source cette injustice, qui est la plus évidente et sans doute la plus facile à résorber, il y aura toujours une inégalité structurelle. Il y a aussi une question d'accès à certains métiers, soit parce que les femmes s'autocensurent, soit parce que les entreprises ne sont pas disposées à les accueillir. L'inégalité au travail, c'est d'abord l'inégalité des salaires, à compétences égales. ”

Masterclass HEC alumni \_ **Alberto Alemanno**,

professeur de droit titulaire de la chaire Jean-Monnet à HEC Paris 11\_01\_2022



**Je salue le choix d'Emmanuel Macron de placer l'Europe au centre des débats pour la présidentielle. Cela contraint les politiques à prendre position sur le sujet, ce qui est très positif pour la société."**

## Un agenda français trop ambitieux ?

“ La présidence française semble s'organiser autour de quatre axes : la régulation des géants du web, la défense du modèle social européen, la réconciliation des ambitions climatiques avec le développement économique et le renforcement des frontières de l'espace Schengen. Mais cet agenda est particulièrement ambitieux, surtout quand on sait que, depuis le traité de Lisbonne de 2009, la présidence tournante a une marge de manœuvre beaucoup plus réduite. ”



**Alberto Alemanno**  
Né en 1975 à Turin, le professeur de droit européen est un entrepreneur engagé.

**2001**  
Master de droit européen au Collège d'Europe de Bruges

**2004**  
LLM de droit international à Harvard

**2005**  
PhD à l'université Bocconi de Milan

**2009**  
Rédacteur en chef du *Journal européen de régulation des risques* (Cambridge)

**2015**  
Young Global Leader à Davos

**2016**  
Fondateur du Good Lobby, start-up civique

## La France comme modèle social

“ Au-delà de la présidence tournante, la France constitue déjà un modèle pour l'Union européenne. De nombreux projets s'inspirent de son modèle social, comme le revenu universel ou le salaire minimum européen. Et un autre élément semble avoir vocation à être érigé en exemple : son émancipation vis-à-vis des États-Unis. ”

## Le spectre de la Hongrie

“ La vision d'une Europe forte n'est pas partagée par tous ses membres, en particulier par le groupe de Visegrád, inquiet des nouvelles mesures pour le climat et des conséquences du non-respect de l'État de droit. Le premier ministre hongrois Viktor Orbán a d'ores et déjà menacé de boycotter les sessions du Parlement européen et de convaincre son commissaire d'en faire de même à Bruxelles. En ce sens, les élections législatives hongroises, où tous les partis se réunissent pour le faire tomber, seront déterminantes pour la présidence française. ”

Entretien HEC \_ 05\_02\_2022

**Rodolphe Saadé**, président et PDG de CMA CGM

**Pour l'instant, la situation reste extrêmement tendue au niveau de la chaîne logistique. La normalisation du transport maritime viendra probablement vers le 3<sup>e</sup> trimestre."**

Excellence Fund for Lebanon



Nous lançons ce partenariat avec l'École et la Fondation HEC parce que la situation politique et économique au Liban est désastreuse. Beaucoup de jeunes étudiants libanais ne peuvent plus partir faire leurs études à l'étranger, faute de moyens. Avec le groupe CMA CGM, je souhaite aider ces étudiants qui n'ont rien demandé à cette situation à relever le défi. S'ils ont la volonté, on va leur donner le financement nécessaire pour payer une grande partie de leur scolarité à HEC. Ces jeunes auront peut-être envie un jour de travailler à CMA CGM; c'est du gagnant-gagnant." (Voir page 89.)

**Rodolphe Saadé**

Diplômé en commerce et marketing de l'université Concordia de Montréal. Après avoir fondé une entreprise de fontaines à eau, en 1994, il rejoint le groupe CMA CGM mené par son père, Jacques Saadé.

**1997**

Dirige plusieurs lignes maritimes

**2004**

Deviens DG en charge du développement de l'axe nord-sud, puis il se charge de l'expansion des lignes en Afrique et dans l'océan Indien

**2010**

Supervise la restructuration financière du groupe

**2017**

Nommé Président et Directeur Général du groupe CMA CGM

## La loi de l'offre et de la demande



Quand la demande est très forte, les taux de fret augmentent. Quand la capacité est trop importante, les taux de fret baissent. Nous parlions d'investissement et de Capex en 2021, nous avons acheté 103 navires dont 66 de seconde main. Avec les nouveaux bateaux qui vont sortir de chantier, on s'attend à ce qu'il y ait un déséquilibre entre offre et demande; donc il y aura un impact sur les tarifs."

## Sur l'eau et en l'air



Nous entrons dans le fret aérien. Durant cette période de Covid, de nombreux clients nous ont demandé des services express. Comme les avions passagers sont restés cloués sur le tarmac, nous avons vu une fenêtre de tir stratégique. Nous avons investi dans une flotte d'avions-cargos avec quatre Airbus A330. Nous recevons en mai des Boeing 777. Nous répondons à cette demande des clients grâce cette capacité cargo et nous avons continué à investir. En 2025, nous aurons une flotte d'Airbus A350."

## Mondialisation vs relocalisation



On vit aujourd'hui une période inédite. La demande est extrêmement forte sur les trafics au départ d'Asie comme les trafics régionaux. Avec la crise du Covid, de nombreux importateurs français se tournent vers des marchés européens, vers la Turquie ou le Maghreb, plutôt que l'Asie. Les trafics régionaux augmentent et les trafics au long cours, également."

HEC Talks \_ 25\_01\_2022

**Hubert Joly (H.81)**, ancien CEO et chairman de Best Buy

**Le leader ne doit pas être un thermomètre qui épouse les variations de la conjoncture mais un thermostat qui crée un environnement pour que ses équipes donnent le meilleur d'elles-mêmes"**

## Éviter les jeux à somme nulle



Les jeux à somme nulle ne sont jamais une bonne option. Mieux vaut construire des solutions « win-win ». Amazon menaçait Best Buy lorsque j'ai rejoint l'entreprise en 2012. Finalement, nous avons mis en place un partenariat stratégique en 2018: Amazon a commercialisé l'Amazon Fire TV dans nos magasins pour la mettre en valeur. Le but est de progresser ensemble, pas de raisonner dans une logique perdant-vainqueur."

**Hubert Joly (H.81)**

Artisan du redressement de Best Buy, Hubert Joly (H.81) est aujourd'hui conférencier à la Harvard Business School. Il a permis au programme Purposeful Leadership d'HEC Paris de prendre son envol.

**1983**

Associé chez McKinsey

**2008**

PDG de Carlson Companies

**2012**

PDG de Best Buy

**2019**

Passe les rênes de Best Buy à Corie Barry

**2021**

Publie *The Heart of Business* aux États-Unis, traduction française publiée en janvier sous le titre *L'Entreprise, une affaire de cœur* (voir page 78)

## Manager au temps du Covid



Le modèle de leadership du XX<sup>e</sup> siècle avec ses leaders « superhéros » ayant réponse à tout est dépassé. Aujourd'hui, les collaborateurs recherchent des leaders humains, empathiques, humbles, qui acceptent leur vulnérabilité. Le Covid nous y a aidés. Il y a deux ans, aucun manager n'avait de manuel pour gérer le travail à distance et le nouvel environnement hybride. Nous avons dû admettre nos limites avant de nous mettre tous au travail pour trouver des solutions."

## Le changement climatique



La mission des entreprises a changé. Nous ne pouvons plus nous contenter d'optimiser les profits en ignorant ce qui se passe à l'extérieur; nous devons être une force pour le bien. Le changement climatique est une bombe à retardement entre nos mains. Nos parties prenantes considèrent que nous avons le pouvoir de changer la trajectoire pour créer un futur meilleur. Et les entreprises agissent en se fixant des objectifs de neutralité carbone à l'horizon 2030-2040."



Lieux d'Histoire,  
Lieux de Vie

## INVESTISSEZ DANS LA BELLE PIERRE, ET PARTICIPEZ À LA SAUVEGARDE DU PATRIMOINE FRANÇAIS

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

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

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

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



### Hôtel Royal, Maisons-Laffitte (78)

L'Hôtel Royal a été construit en 1910 par la Société des Hôtels et Restaurants de Luxe. Il ferme en 1914 pour laisser place à un hôpital militaire et plus tard à une clinique, qui fermera ses portes en 2010.

L'édifice est classé Monument Historique en 1930.

La réhabilitation de cette demeure par les équipes d'Histoire & Patrimoine, lui permet de tourner une nouvelle page de son histoire, grâce à la création de 56 appartements d'exception éligibles au dispositif fiscal des Monuments Historiques.

Pour en savoir plus sur nos demeures  
et leurs avantages fiscaux :  
[investir-demeures@hpre.fr](mailto:investir-demeures@hpre.fr)  
[histoire-patrimoine.fr](http://histoire-patrimoine.fr)



*stories*



# Stéphane Israël

Président exécutif d'Arianespace

# L'as des astres



**Ivan Kouoham  
(MBA.24)**

Ingénieur Polytech Clermont-Ferrand, Ivan a travaillé sept ans dans les énergies vertes. Il a mené des projets en Europe, aux États-Unis et en Afrique. Athlète de crossfit, il est mordu de Rubik's Cube. Il se passionne pour l'industrie spatiale.

**2015**

S'engage avec l'ONG Électriciens sans frontières (ESF).

**2018**

Rejoint Wärtsilä, un producteur d'énergie.

**2022**

Commence un MBA à HEC Paris



**Gabrielle Pichon  
(H.25)**

Étudiante en première année à HEC Paris, Gabrielle est passionnée de musique, de sculpture et de peinture. Son artiste préféré est Edgar Degas. Elle souhaite travailler au sein d'une agence de communication pour le ministère de la Culture.

**2021**

Intègre HEC Paris.

**2021**

Dans le cadre du programme PACE, elle donne des cours de culture générale et d'éloquence à des étudiants de lycées « difficiles ».

**2022**

Deviens responsable de la communication de KIP, le média étudiant d'HEC.



**Lukas Morvan  
(MBA.23)**

Ingénieur, Lukas a été officier de marine pendant huit ans. Il a dirigé des équipes en charge de matériel complexe à bord de navires de combat.

**2013**

Commence sa carrière à bord de frégates. Occupe les postes de chef de service et capitaine de compagnie.

**2018**

Deviens analyste puis chef de bureau renseignement à Paris.

**2021**

Intègre le MBA de HEC. Nommé représentant des étudiants.

“G o Webb » ! L'industrie spatiale européenne peut marquer d'une pierre blanche la date du 25 décembre 2021. Depuis la base de Kourou en Guyane, le télescope James Webb a été propulsé dans le cosmos grâce au lanceur Ariane 5. L'enjeu était colossal, puisque cet objet ultra-sophistiqué a coûté 10 milliards de dollars. Un lancement réussi à mettre au crédit d'Arianespace. La société chargée d'exploiter et de commercialiser les lanceurs européens avait conduit 173 réunions avec la NASA pour préparer ce grand jour. Un mois plus tard, le patron d'Arianespace, Stéphane Israël, a accueilli trois étudiants d'HEC Paris dans ses locaux à Évry. Passionné par son activité au croisement des programmes publics et des commandes privées, il a foi dans le succès de la fusée Ariane 6 qui entre en service cette année. Son optimisme contraste avec les craintes qu'inspire l'ascension du concurrent américain SpaceX. La firme d'Elon Musk déploie

ses minisatellites à un rythme effréné. Et Amazon se tient en embuscade. Le marché a été bouleversé par l'envoi massif de satellites de communication en orbite basse, destinés à la connectivité. Arianespace peut se targuer d'un contrat signé en 2015 avec le consortium OneWeb. Ce client crucial a commandé 9 des 15 tirs d'Arianespace l'an dernier, se traduisant par une hausse de 30 % de son chiffre d'affaires, à 1,25 milliard d'euros. Face aux étudiants, Stéphane Israël s'est posé en Européen convaincu, insistant sur l'importance du collectif à l'heure où l'Allemagne tente de jouer sa partition dans les lanceurs. Le vieux continent sort grandi à chaque décollage d'Ariane, rappelle le dynamique président exécutif d'Arianespace. Le phénomène Thomas Pesquet a encore rappelé combien l'espace pouvait faire rêver. Les étudiants HEC ne font pas exception.

Thomas Lestavel

## La guerre de l'espace

**Ivan Kouoham : Le marché du transport spatial est en forte croissance. Comment l'expliquez-vous ?**

**Stéphane Israël :** L'espace est au cœur de trois grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle : la connectivité, la défense et le changement climatique. Les satellites sont devenus une composante à part entière de nos armées. On parle aujourd'hui du « commandement de l'air et de l'espace ». Les satellites d'observation de la Terre contribuent à surveiller les phénomènes environnementaux et le changement climatique. J'irais plus loin en disant que l'espace constitue aussi un terrain de dépassement de soi. Nos sociétés, qui sont parfois travaillées par des pulsions de repli sur soi, ont besoin d'aller au-delà d'elles-mêmes.

**Ivan : Quel est le segment de marché le plus prometteur ?**

**S.I. :** La connectivité. Aux satellites de télécommunication positionnés à 36 000 km de la Terre, qui diffusent nos chaînes de télévision, s'est ajoutée, ces dernières années, une nouvelle génération de satellites. Envoyés dans l'orbite basse, entre 500 et 1 500 km d'altitude, pour fournir un accès Internet fixe et mobile sur Terre. On voit ainsi émerger des constellations de minisatellites comme Starlink de SpaceX, Kuiper d'Amazon ou OneWeb, que nous déployons.

**Ivan : L'américain SpaceX a envoyé 2 000 satellites Starlink en orbite, beaucoup plus que OneWeb, et compte en lancer 42 000 à long terme. L'Europe a-t-elle d'ores et déjà perdu la bataille des constellations ?**

**S.I. :** Certainement pas. SpaceX a fait le choix de la verticalisation : l'entreprise construit des satellites, les lance puis les opère. OneWeb procède différemment. Ce n'est pas un autoprojet. Il a connu des jours difficiles, il est passé en Chapter 11 [NDLR : protection accordée par le Chapitre 11 de la loi américaine aux entreprises au bord de l'abîme financier] mais il en est sorti avec des actionnaires puissants : le troisième opérateur mondial de satellites Eutelsat, le gouvernement britannique, le groupe indien Bharti, l'investisseur japonais SoftBank et le conglomérat coréen Hanwa. OneWeb est un acteur plus que crédible dans les

constellations. J'ajoute que le commissaire européen Thierry Breton défend l'idée d'une constellation européenne en partenariat public-privé. L'Europe reste donc dans la course, même s'il ne faut pas perdre de temps.

**Ivan : Tout de même, SpaceX a pris beaucoup d'avance.**

**S.I. :** Monsieur Musk fait des appels de fonds en permanence parce que Starlink semble être un gouffre financier. J'espère pour lui que ça se terminera bien. Vous avez peut-être vu qu'un de ses satellites s'est récemment désintégré au-dessus du Maroc (NDLR : le 26 janvier). Cela laisse penser que la qualité ultime de ce qu'il envoie à jet continu dans l'espace n'est pas toujours au rendez-vous.

Ce qui me gêne surtout, c'est que SpaceX pratique une politique du fait accompli. Le groupe enchaîne les lancements à un tel rythme que la constellation Starlink possède désormais 60 % des satellites de plus de 50 kg au-dessus de vos têtes. Cette sorte de monopolisation de l'orbite basse pose problème car elle pourrait à terme compliquer le déploiement de projets alternatifs. Il va falloir aussi réguler pour éviter que les satellites ne se gênent ou perturbent le trafic des fusées.

**Ivan : La NASA compte envoyer des astronautes sur la Lune en 2025 ou 2026. Pourquoi a-t-il fallu attendre plus de cinquante ans ?**

**S.I. :** Effectivement, la sixième et dernière expédition lunaire, la mission Apollo 17, a eu lieu en 1972. Le drapeau américain avait été planté, la démonstration de force était faite. Il n'y avait plus de raison de retourner sur la Lune. Les États-Unis l'envisagent de nouveau pour des raisons géopolitiques, la rivalité avec la Chine, mais aussi parce que le satellite naturel de la Terre pourrait servir de base de départ pour des destinations plus lointaines comme Mars.

**Ivan : Comment expliquer que, cinq décennies plus tard, l'Europe, la Chine ou la Russie ne se soient toujours pas risquées à envoyer des hommes sur la Lune ?**

**S.I. :** Les Chinois ont l'intention d'y envoyer un taïkonaute. Concernant l'Europe, sa doctrine depuis les années 1990 était de donner la priorité à des missions robotiques. Mais elle est en train d'évoluer. Je constate en tout cas un regain d'intérêt pour les vols habités. Les Indiens ont lancé un programme dans ce domaine. En France, la notoriété d'un



Thomas Pesquet, sa popularité sur les réseaux sociaux, a créé une véritable fascination pour la station spatiale internationale.

**Gabrielle Pichon : À l'ère de la robotisation, quel est l'intérêt d'envoyer des hommes dans l'espace, avec les risques et les coûts que cela comporte ?**

**S.I. :** Les risques sont maîtrisés. Il y a eu, certes, des accidents tragiques. Souvenons-nous que deux équipages de la navette américaine ont perdu la vie. Mais, aujourd'hui, on peut envoyer des hommes dans l'espace de façon sécurisée. La fusée Soyuz le fait depuis des années. Elle dispose d'un système fiable d'évacuation des astronautes en cas de problème. J'ajoute que l'Europe a toutes les briques technologiques pour envoyer des hommes dans la station spatiale internationale [NDLR : ISS] de façon totalement sécurisée. C'est d'ailleurs Airbus, en Allemagne, qui construit, avec le soutien d'ArianeGroup, le module habité du SLS (NDLR : Space Launch System, le lanceur spatial de la NASA, dont le premier vol est planifié pour 2022). Reste la question du coût. Quelques milliards d'euros. Un investissement conséquent, mais le vol habité a une part de rêve, et le rêve n'est pas un luxe. C'est même, de mon point de vue, une nécessité absolue pour fédérer les citoyens. Nos sociétés ont besoin de

grands projets emblématiques. En envoyant des humains dans l'espace, l'Europe démontrerait sa capacité à se projeter au-delà d'elle-même.

**Gabrielle : Quelles innovations technologiques pourrait-on attendre d'un tel programme ?**

**S.I. :** Un vol habité représente un défi technique important car il faut être capable de faire revenir la capsule sur Terre. Il est établi que le progrès spatial nourrit l'innovation. Quand les États-Unis ont arrêté le programme Apollo, les informaticiens de la NASA ont appliqué leurs connaissances dans d'autres domaines. Et cela a donné naissance à Internet.

**Lukas Morvan : J'ai travaillé dans l'armée pendant huit ans. D'après vous, l'Europe réagit-elle de manière suffisante à la militarisation croissante de l'espace ? Je pense notamment aux missiles antisatellites et aux drones militaires.**

**S.I. :** Aux États-Unis, l'armée alimente la dépense spatiale de façon spectaculaire, avec des missions classifiées qui portent des noms de code. Le programme chinois est porté en grande partie par des commandes militaires. L'Europe doit se positionner et y consacrer le budget nécessaire. La ministre des armées Florence Parly a formulé récemment la doctrine française en matière de défense spatiale. Bruxelles souhaite aussi affirmer son ambition dans le spatial militaire, non pas à des

# « Nous nous sommes organisés pour tenir tête à SpaceX »

fins agressives mais dissuasives. Il faut préserver nos satellites qui nous permettent de communiquer et d'observer la Terre. Un simple exemple : si la France a eu la conviction qu'il n'y avait pas d'armes de destruction chimique en Irak, c'est grâce aux photos de ses satellites optiques.

**Ivan : Vous l'avez évoqué en parlant de Starlink.**

**L'explosion du nombre de lancements génère une grande quantité de satellites et de débris en orbite basse.**

**Quels risques cela pose-t-il pour les lancements à venir ?**

**Stéphane Israël :** Après les Indiens et les Chinois, les Russes ont voulu récemment démontrer qu'ils savaient détruire des satellites dans l'espace. Ils envoient ainsi un message aux autres puissances. Cela relève des enjeux géopolitiques et diplomatiques, et il n'est pas toujours facile d'arrêter ces initiatives très regrettables. En toute hypothèse, il est crucial de connaître les objets qui sont en orbite et de gérer le trafic spatial. C'est pourquoi ArianeGroup a mis au point le réseau GEOTracker, dont les capteurs optiques répartis sur la planète fournissent des données précises sur les objets spatiaux. À ce jour, seuls les Américains connaissent l'intégralité des objets dans l'espace grâce à leur NORAD (North American Aerospace Defense Command). L'Europe doit faire de même. Au niveau international, il convient d'imposer des cahiers des charges de plus en plus exigeants pour s'assurer que les satellites en fin de vie soient proprement désorbités, en réservant du carburant prévu à cet effet. Il faut mettre en œuvre des règles de bonne conduite entre les occupants de l'espace. Pour déterminer par exemple qui doit modifier sa trajectoire quand deux satellites menacent d'entrer en collision. Le G7 a commencé à se saisir de la question. Comme toujours, l'activité humaine a précédé la régulation.

**Ivan : Imaginez-vous une police de l'espace qui fasse respecter ces règles ?**

**S.I. :** Oui. Un gendarme de l'espace, qui pourrait dépendre des Nations unies.

## Une année cruciale pour Ariane

**Lukas : Ariane 6 entre en service cette année. Comment « vendez-vous » cette fusée ? Est-elle supérieure aux autres ?**

**S.I. :** Sa commercialisation se porte très bien, nous avons déjà vendu onze Ariane 6 alors même que la fusée n'a pas encore volé ! Nous l'avons commercialisée à de grands acteurs privés tels qu'Eutelsat, Intelsat, ViaSat, ainsi qu'à la Commission européenne, pour Galileo notamment (NDLR : le GPS européen). Elle coûte 40 % moins cher à fabriquer qu'Ariane 5. Nous pouvons en lancer une toutes les deux semaines, contre une par mois avec Ariane 5. Elle est deux fois plus souple, grâce à la possibilité de choisir entre la version avec un booster (NDLR : propulseur) et celle avec deux boosters. Nous pourrions ainsi déployer des constellations avec libération successive de satellites par grappes.

**Lukas : Et par rapport aux concurrents ?**

**S.I. :** Nous affrontons des rivaux américains, essentiellement le Falcon 9 de SpaceX, mais aussi, de façon plus ponctuelle, l'Atlas V d'ULA (NDLR : United Launch Alliance, le constructeur de Boeing et Lockheed Martin qui lancera les premiers satellites de la constellation Kuiper), et le japonais MHI. En termes de compétitivité-prix, nous nous sommes organisés pour tenir tête à SpaceX : nous avons compressé nos coûts et nous bénéficions de l'engagement des États européens à travers des commandes institutionnelles et le maintien d'un socle de capacités industrielles pour d'autres opportunités. Ce soutien clé restant inférieur à ceux dont bénéficie SpaceX, à travers des commandes pour la NASA et l'US Air Force. Quant à la compétitivité-qualité, je n'ai aucun doute que la fiabilité d'Ariane 6 sera au rendez-vous.

© Sandrine Expilly



### Biographie

**1971** Naissance à Paris, d'un père professeur de droit et d'une mère psychanalyste

**1997** Agrégation d'histoire à l'École normale supérieure

**2001** Diplômé de l'ENA, il entre comme magistrat, à la Cour des comptes, en charge de la défense nationale, de l'espace et de l'industrie

**2007** Conseiller du président d'Airbus Louis Gallois

**2008** Directeur du contrôle de gestion et de programme de l'entité en charge du missile balistique M51, au sein de la filiale espace d'Airbus

**2010** Directeur Europe et Copernicus d'Astrium Géo Information Services

**2012** Directeur de cabinet d'Arnaud Montebourg, ministre du Redressement productif

**2013** PDG d'Arianespace

**2017** Rejoint le comité exécutif d'ArianeGroup, maison mère d'Arianespace.

**2021** Lancement de James Webb par Ariane 5

**2022** Premier lancement d'Ariane 6

# « Un jour, l'Europe se dotera de lanceurs réutilisables »

**Gabrielle :** Vous allez doubler la fréquence des lancements par rapport à Ariane 5. Est-ce que cela suffira pour répondre à la demande ?

**Stéphane Israël :** Ariane 6 a été conçue pour 11 à 12 lancements par an et elle est deux fois plus puissante que le Falcon 9. C'est déjà pas mal ! En menant les investissements supplémentaires, nous pourrions opérer plus de 15 lancements par an... mais pas 50 ! D'où notre réflexion sur la réutilisation. S'il y a un besoin intense d'accès à l'espace, l'Europe se dotera, un jour, d'une famille de lanceurs réutilisables.

**Lukas :** Quelle durée de vie envisagez-vous pour Ariane 6, qui subit déjà une pression concurrentielle importante ?

**S.I. :** Au vu de la demande et des perspectives de marché, je suis extrêmement confiant quant au niveau d'activité d'Ariane 6 au cours de la décennie actuelle et au début de la prochaine. Il y a une attente très forte. J'anticipe une durée de vie d'environ quinze ans pour cette fusée, qui pourra évoluer avec le temps. On pourrait la doter de boosters réutilisables à la place de ses boosters à poudre. Le prochain lanceur lourd européen devrait prendre son envol avant la fin de vie d'Ariane 6, dès 2032 ou 2033. Ce sera une Ariane 6 améliorée, ou bien une Ariane 7. C'est un choix que nous devons arbitrer d'ici trois ou quatre ans, par exemple lors de la conférence ministérielle de l'Agence spatiale européenne prévue en 2025.

**Lukas :** Maïa, votre petit lanceur réutilisable doit être opérationnel en 2026. N'arrivez-vous pas après la bataille ?

**S.I. :** Maïa, placé sous la responsabilité d'ArianeGroup, fonctionnera en complément d'Ariane 6 pour des projets d'ampleur beaucoup plus limitée. Dans sa version réutilisable, il permettra d'envoyer 500 kg de charge utile en orbite basse, contre plus de 20 tonnes pour Ariane 6 et 3 tonnes pour Vega E. Ce projet va nous apprendre la réutilisation. L'objectif est de constituer une nouvelle famille de lanceurs réutilisables lors de la prochaine décennie, y compris un lanceur lourd.

**Lukas :** Quel est votre rêve pour Arianespace ? Si tout se passe pour le mieux, à quoi ressemblera l'entreprise en 2030 ?

**S.I. :** Mon souhait pour la prochaine décennie, c'est qu'Arianespace opère une famille européenne de fusées réutilisables. L'intensité capitaliste et les risques font des fusées des projets fondamentalement européens plutôt que nationaux. C'est la même chose dans l'aviation civile, avec Airbus. Nous avons démontré l'excellence de nos produits.

**Lukas :** Qu'est-ce qui vous rend si optimiste ?

**S.I. :** Il ne vous a sans doute pas échappé que nous avons lancé le télescope spatial James Webb le 25 décembre. Il s'agit du projet spatial le plus ambitieux jamais conçu ! On n'envoie pas un objet de 10 milliards d'euros dans l'espace sur un malentendu. C'est l'aboutissement d'une excellence acquise durant plus de quarante ans. Un accomplissement qui complète notre fabuleux track record et renforce notre marque. Nous pouvons capitaliser là-dessus. Quand le monde entier célèbre la perfection du lancement que vous venez d'accomplir, cela rappelle à certains esprits un peu fascinés par des images médiatiques qu'il y a d'autres fusées que le Falcon qui volent vers les étoiles. La nôtre est le fruit de quarante ans de savoir-faire !

© Sandrine Expilly



## Un énarque à la tête d'Arianespace

**Lukas :** En 2007, vous êtes passé de la Cour des comptes au secteur privé. Comment avez-vous géré cette transition sans doute un peu délicate ?

**S.I. :** Assez naturellement. Il est fréquent de commencer sa carrière dans la fonction publique puis de passer dans le privé. À la Cour, je travaillais dans la chambre affectée aux entreprises publiques et à plusieurs @ politiques industrielles, notamment l'énergie et l'espace. J'ai contrôlé la filière Ariane, plus spécifiquement le Centre spatial guyanais. J'étais d'ailleurs sur place lors du dernier échec retentissant d'Ariane, le 11 décembre 2002 (NDLR : ce jour-là, le 17<sup>e</sup> vol d'Ariane 5 s'est terminé dans l'océan Atlantique à la suite d'une défaillance du moteur Vulcain 2). Je suis passé d'un monde public, où j'étais en contact avec les industriels, à un monde privé en forte interaction avec les pouvoirs publics.

**Lukas :** Qu'est-ce qui vous passionne le plus dans l'univers spatial ? Était-ce un rêve d'enfant ? Rêvez-vous d'aller dans l'espace ?

**S.I. :** Je suis beaucoup plus enthousiaste à l'idée de transporter d'autres personnes que moi [rires]. Plus sérieusement, j'aurais aimé voir la Terre depuis l'espace, mais cela me paraît avoir trop peu

de chances de se réaliser pour que j'en fasse un rêve crédible. Ce qui me ferait rêver, c'est que notre cher Thomas Pesquet effectue sa troisième mission dans l'ISS en décollant depuis une fusée Ariane.

**Lukas :** Virgin Galactic, Blue Origin et SpaceX ont effectué leurs premières missions touristiques l'an dernier. Que pensez-vous de cette course au tourisme spatial ?

**S.I. :** C'est une activité réservée à quelques personnes très riches, un club de happy few. Ça ne me fait pas vibrer. J'ai une vision plus démocratique et plus ambitieuse de l'espace. Je préfère qu'un astronaute retourne sur la Lune plutôt qu'envoyer des grandes fortunes pour un trip dans l'espace.

**Gabrielle :** L'espace, c'était un rêve d'enfant ?

**S.I. :** Je vais être honnête : quand j'étais petit, je voulais plutôt fouiller. Je voulais être archéologue (rires). C'est une façon de se confronter à quelque chose de radical, notre passé lointain, de poser énormément de questions. Parce que nous voulons comprendre qui nous sommes et d'où nous venons. Et finalement, l'espace apporte une autre réponse à la même question. Il nous permet de nous projeter et, en ce sens, de mieux nous connaître. Rétrospection ou projection, la démarche n'est finalement pas très différente.

## « Dans notre industrie, il faut être prêt à échouer »

**Gabrielle : Votre première vocation d'archéologue vous est-elle venue d'Harrison Ford ?**

**Stéphane Israël :** Non. À l'école primaire, j'étais fasciné par les livres sur l'Égypte, la Grèce et Rome.

**Gabrielle : De quand date votre passion pour l'espace ?**

**S.I. :** Elle est venue à la Cour des comptes, lorsque j'ai découvert la filière Ariane. C'est assez prodigieux de se dire qu'un engin de 780 tonnes s'arrache à l'attraction terrestre pour envoyer 10 tonnes de charge utile dans l'espace. Le défi technologique est fascinant ! Et même si, comme moi, vous n'êtes pas ingénieur, il n'y a rien de plus beau que le décollage d'une fusée. Je pense sincèrement qu'à chaque décollage d'Ariane, la France et l'Europe sont un peu plus grandes qu'elles-mêmes.

**Gabrielle : Quelle a été la décision la plus difficile à prendre depuis que vous êtes patron d'Arianespace ?**

**S.I. :** Le choix d'Ariane 6, en 2014. Cette décision nous engageait sur une quinzaine d'années. Elle a été prise par plusieurs acteurs, bien sûr, à commencer par l'industrie et les agences spatiales européennes. Mais j'ai tenu à faire entendre la voix du marché, celle de nos clients. Ils nous ont dit de façon nette et répétée qu'ils voulaient une nouvelle fusée aussi capacitaire qu'Ariane 5 mais moins chère et plus flexible, le plus vite possible. Cette fusée, ce ne pouvait être que l'Ariane 6 qui doit voler d'ici la fin de cette année. C'est toujours un pari de choisir une fusée. Une fois notre décision prise, j'ai eu l'intime conviction qu'il ne fallait plus en dévier, quel que soit le bruit de fond. Il fallait tenir le manche. Et ce n'est pas si simple, parce que, tous les six mois, quelqu'un vient vous voir en disant « j'ai une super idée », « elle est trop grosse » puis « en fait, elle est trop petite », « Elon Musk a fait ceci ou cela »... Il y aurait de quoi douter ou changer d'avis !

**Gabrielle : A quel moment avez-vous senti le poids sur vos épaules ?**

**S.I. :** Sans hésiter, le 25 décembre 2021 à 9 h 20, quand Ariane a décollé avec le télescope James Webb à bord. Notre métier consiste à réduire les risques, mais nous ne pouvons pas les éliminer complètement. Or là, nous transportions un oiseau à 10 milliards d'euros. Comme on dit aux États-Unis, « failure was not an option ». Nous ne pouvions pas nous rater pour ce lancement.

**Gabrielle : Comment vous préparez-vous à de tels moments ?**

**S.I. :** Chaque lancement est un exercice de concentration et, à certains égards, une épreuve. Dans notre industrie, il faut être prêt à échouer. Cela arrive, et il faut en tirer les conséquences. On analyse ce qui s'est passé, on corrige. La meilleure façon de se préparer au succès, c'est de se préparer à l'échec. Depuis que je suis chez Arianespace, j'ai vécu deux échecs complets de la fusée Vega, une déviation de trajectoire d'Ariane et une mise en orbite erronée de Soyouz. Donc je sais, pour l'avoir éprouvé, ce qu'on ressent lorsqu'une mission ne se passe pas comme prévu. On va dire que ça tanne le cuir.

**Gabrielle : Et pour le télescope James Webb ?**

**S.I. :** Nous n'avions pas le droit d'échouer donc cela compliquait un peu l'exercice. La seule façon d'exorciser sa peur, c'est de pratiquer ses rituels, même s'ils sont, malheureusement, plus efficaces dans la tête que dans le cockpit ! Vous savez, la communauté spatiale est très superstitieuse. Avant un lancement, je dors toujours dans le même hôtel en Guyane, je porte à chaque fois la même montre. Nous avons plein de rituels un peu vaudous. J'ajoute que pour James Webb, nous avons eu un esprit d'équipe formidable avec la NASA et l'Agence spatiale européenne. Nous avons travaillé en mode commando. J'ai pu sentir à quel point nous étions mobilisés autour de notre objectif, et solidaires dans l'épreuve. Ce vécu commun nous a rendus plus forts et sereins. C'est cela, la clé du succès : faire équipe.

Propos recueillis par Thomas Lestavel



# IMAGINER UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE DE VIE

EN HARMONIE,  
DURABLEMENT

Promoteur immobilier national, ARKADEA a pour ambition de construire des logements, bureaux et commerces où le bien vivre-ensemble nourrit le bien-être de chacun.

Notre démarche est basée sur la proximité, l'écoute et la co-construction avec nos clients et les collectivités.

Chaque jour nous innovons pour offrir des lieux de vie de qualité, à haute performance environnementale, pensés pour aujourd'hui et pour demain.



arkadea.fr

ARKADEA, SAS au capital de 24 000 000 euros - Siège social : 27, rue Camille Desmoulins - 92130 Issy-les-Moulineaux - RCS Nanterre 511 869 950.

**ARKADEA**   
DES LIEUX DE VIE

10 idées reçues  
sur...



## LES MÉTAUX RARES

1.

**La transition énergétique repose sur l'utilisation de ressources minérales dont l'extraction a un impact environnemental et humain désastreux.**

**Guillaume Pitron, journaliste, auteur de *La Guerre des métaux rares, la face cachée de la transition énergétique et numérique* (éd. LLL, 2018)**

**VRAI** L'urgence est de réduire nos émissions de CO<sub>2</sub>. Pour construire des voitures électriques, des éoliennes offshore et des panneaux solaires, nous avons besoin de métaux rares. Non pas parce qu'ils sont rares, mais parce qu'ils sont très dilués dans l'écorce terrestre. Parmi eux, on trouve les « terres rares », qui se subdivisent en une quinzaine de métaux comme le néodyme, l'europium, le gadolinium, etc. Or, il faut déplacer de nombreuses roches et mobiliser de l'eau en très grande quantité pour pouvoir raffiner et purifier ces ressources. Ces processus très polluants supposent le recours à de nombreux produits chimiques. Les pays qui produisent ces métaux ne respectent pas les normes écologiques telles que le traitement des eaux usées. Les conséquences sont donc lourdes pour les populations. En Chine, on parle de « villages du cancer » autour des usines de raffinage de terres rares. Par ailleurs, ces métaux et l'ensemble des métaux dits « stratégiques », comme le cuivre, indispensables à l'industrie, pourraient manquer, alors que les besoins explosent. Il y a déjà des tensions entre l'offre et la demande : 90 % des terres rares sont raffinées par la Chine, qui en produit elle-même 60 %. Nous fonçons vers la transition énergétique en ignorant les nouvelles dépendances que cela génère. Les technologies bas carbone ne sont donc pas vertes. Le vrai grand défi du XXI<sup>e</sup> siècle, c'est l'économie circulaire.

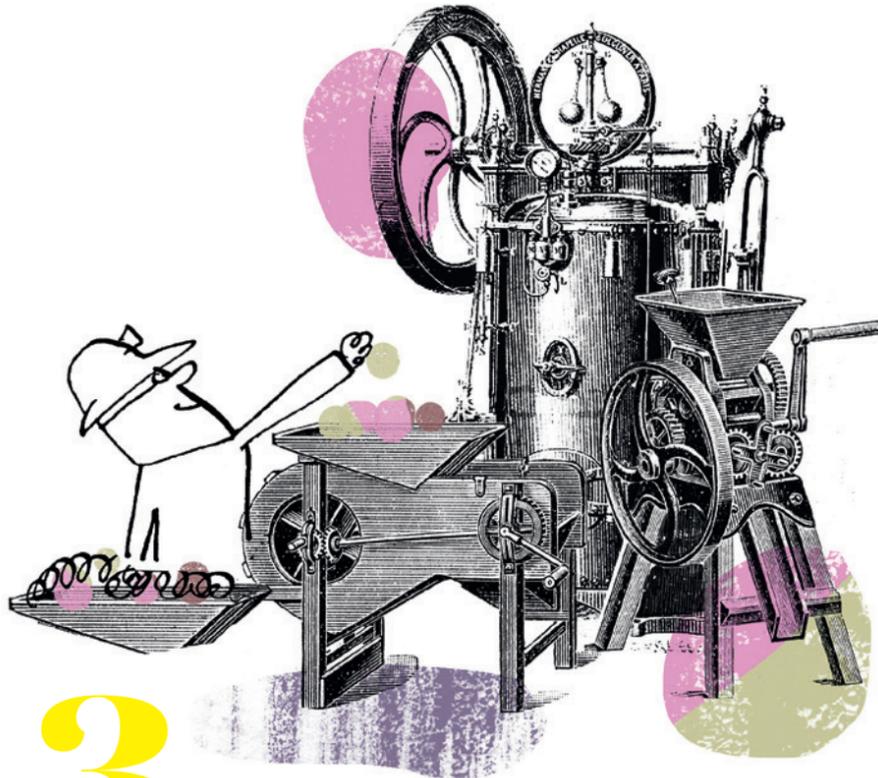
© Serge Bloch

## 2.

**Les ressources en terres rares sont concentrées en Chine.**

Fabien Bouglé, expert en politique énergétique et auteur de *Nucléaire, les vérités cachées* (éditions du Rocher, 2021)

**FAUX** Les terres rares sont présentes dans les sous-sols de nombreux pays, notamment aux États-Unis et en France. Mais la plupart ont renoncé à les extraire en raison de leurs procédés de raffinage polluants nécessitant le recours aux acides oxalique et sulfurique. La Chine est l'un des seuls pays à tolérer les conséquences désastreuses de la production de terres rares sur son environnement et sa population. Dans la région chinoise de Baotou, en Mongolie-Intérieure, le taux de radioactivité est jusqu'à deux fois plus élevé que dans les environs de Tchernobyl. Les nappes phréatiques sont si contaminées que les cas de leucémies et de cancers infantiles sont nombreux. La plupart des autres pays ont, en quelque sorte, fait le choix de délocaliser leur pollution. Ainsi, l'ancien groupe Rhône-Poulenc, qui avait ouvert un site de production à La Rochelle dans les années 1980, a été contraint de le fermer et s'est associé à une usine en Chine. Ce contexte global a permis à la Chine de prendre le contrôle du marché et de s'imposer dans des secteurs comme ceux des semi-conducteurs ou des éoliennes. Et elle entend bien conserver son hégémonie. C'est pourquoi, lors du référendum de la Nouvelle-Calédonie, en décembre, le gouvernement chinois s'intéressait aux débats sur l'indépendance de ce territoire doté de réserves en terres rares.



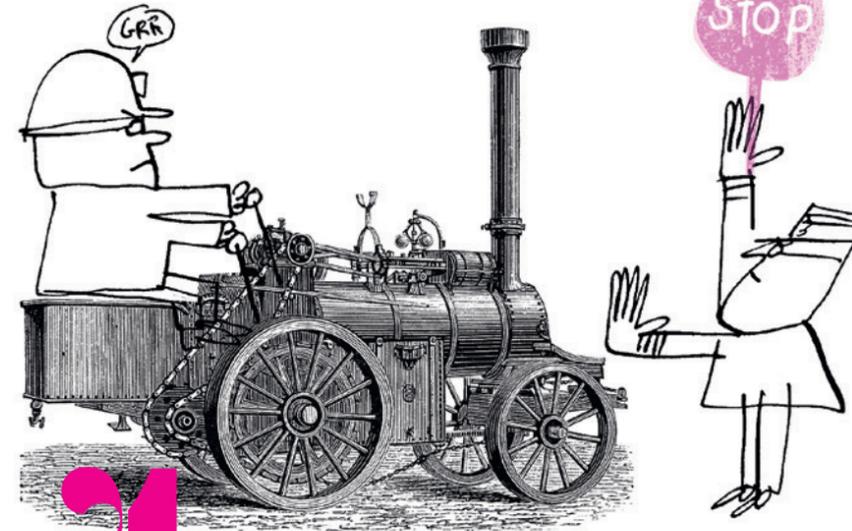
## 3.

**Taiwan détient le monopole du raffinage de silicium, un semi-conducteur.**

Thierry Émeraud (E.04), ancien directeur marketing pour l'entreprise de semi-conducteurs Exxco

**PAS SI SIMPLE** Le silicium est un semi-conducteur, c'est-à-dire que ses propriétés physiques lui permettent de basculer entre un conducteur et un isolant. Élément clé de la conception du premier transistor dans les années 1950, il est devenu le composant de base de tout appareil électronique ayant des fonctions automatiques, comme les microprocesseurs présents dans tout ordinateur ou smartphone. S'il est abondant sur terre (on le trouve dans le sable), sa fabrication est concentrée dans une poignée de pays asiatiques. Le raffinage du silicium, l'extraction de lingots ultrapurs par des fours, est un métier sur lequel Taiwan est présent mais au côté de nombreux autres pays comme le Japon ou les États-Unis. En revanche, les Taiwanais occupent une position quasi monopolistique, loin devant la Chine ou Singapour, sur le métier de fondeur, qui consiste à transformer le silicium raffiné en puce. Une place de choix obtenue en investissant massivement depuis plus de vingt ans dans des usines et des outils extrêmement performants de fabrication de composants électroniques. Si bien que la plupart des acteurs majeurs du secteur font appel aux sociétés taiwanaises : TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company) ou à ses concurrentes UMC (United Microelectronics Corp.) et SMIC (Semiconductor Manufacturing Int. Corp.). Seuls quelques irréductibles comme Intel ou Samsung continuent à produire leurs chips. Et pour cause. On estime aujourd'hui à environ 1 milliard de dollars l'investissement nécessaire pour ouvrir une usine de composants.

© Serge Bloch



## 4.

**Les normes environnementales freinent l'ouverture de sites d'extraction de terres rares en Europe.**

Philippe Pelé-Clamour, professeur adjoint à HEC, auteur d'un article sur les terres rares publié par l'IHEDN

**VRAI** Les terres rares, ce groupe de 17 métaux aux propriétés électromagnétiques, sont des composants essentiels des secteurs en vogue de l'industrie high-tech (smartphones, LED, écrans) et de la transformation énergétique (batteries, turbines d'éoliennes), ce qui implique une demande en hausse constante. Pourtant, malgré leur appellation, ces minéraux ne sont pas rares : ils sont présents de manière abondante dans la croûte terrestre, y compris dans certains pays d'Europe. Le problème est que leur extraction comprend de forts impacts environnementaux : en plus de la modification des paysages, des sols et du régime hydrographique propre à toute exploitation minière, elle requiert une immense quantité d'énergie (il faut traiter plus de 1 000 t de roche pour obtenir 1 kg de lutécium) et implique aussi une possible pollution radioactive du fait de la présence de thorium et d'uranium dans certains gisements. Des conséquences écologiques difficilement acceptables dans nos États européens, où les normes environnementales sont plus strictes. Elles sont moins contraignantes dans des pays-continentaux où subsistent de vastes espaces inhabités comme la Chine qui produit à elle seule plus de 85 % des terres rares mais aussi l'Inde, le Brésil, l'Australie, la Russie et les États-Unis, qui se partagent le reste de la production. Pour faire face à ce quasi-monopole chinois, des projets d'ouverture de sites d'extraction ont bien été à l'étude sur le vieux continent en Espagne, en Suède ou au Groenland, mais tous ont fait machine arrière pour des raisons écologiques.

## 5.

**Les pays producteurs de métaux critiques pourraient être les perdants de la transition énergétique.**

John Seaman, chercheur à l'Institut français des relations internationales (IFRI), expert en géopolitique de l'énergie et des ressources naturelles en Asie

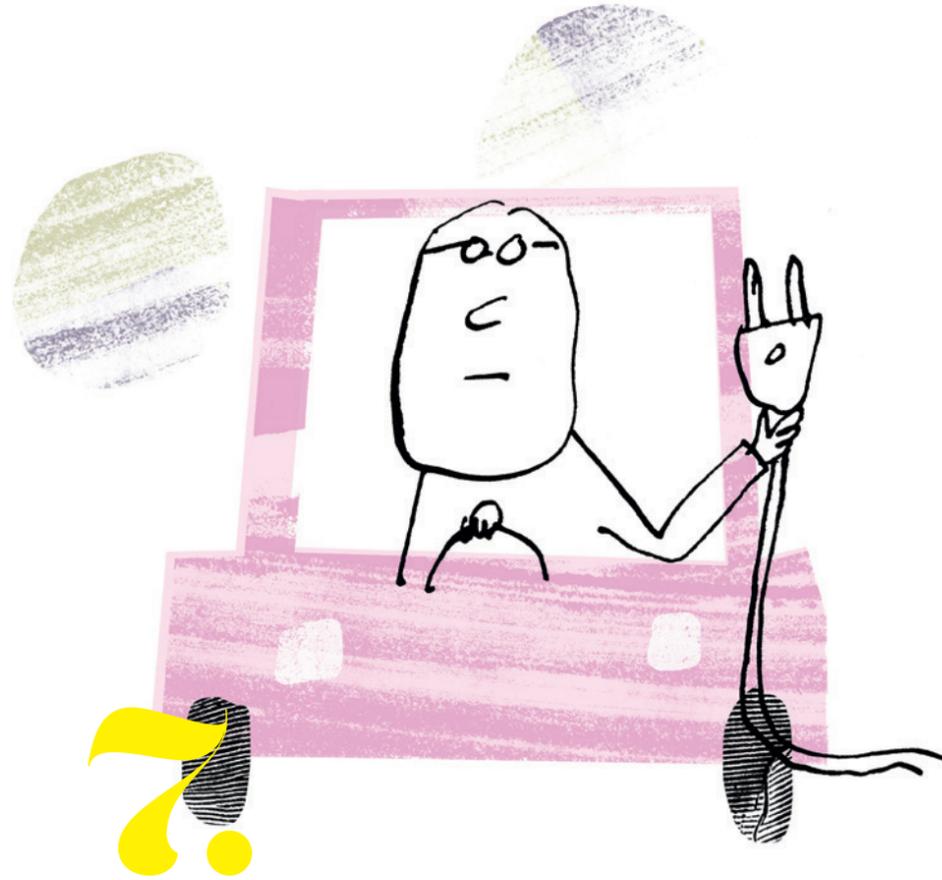
**VRAI** Certains pays producteurs, notamment la Chine, ont réussi à tirer parti de ces ressources pour générer de la valeur ajoutée en créant des chaînes d'approvisionnement en aval et des centres d'innovation ; ce n'est pas le cas pour tous. Aujourd'hui, une grande partie de la production migre vers des pays où les réglementations environnementales et de travail sont moins élevées. Les bénéfices économiques tirés de la transformation de ces métaux en produits utilisables reviennent souvent aux pays développés d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, loin des mines qui les produisent. En Chine, les communautés locales ont payé un lourd tribut. Avec l'amélioration des normes environnementales, une partie de l'extraction des terres rares s'est déplacée vers le sud, au Myanmar, mais les minéraux extraits sont renvoyés en Chine pour être transformés. L'extraction de cobalt en RDC est un autre exemple : les matières premières sont exportées, générant peu de valeur ajoutée. Des principes directeurs visant à permettre un développement local dans ces pays ont été imaginés par l'OCDE, mais ils se sont révélés impossibles à appliquer. Les nouvelles technologies visant à optimiser l'extraction des ressources ainsi que la revitalisation des mines ou des résidus miniers offrent un espoir pour l'environnement et devraient être explorées par les gouvernements comme par les acteurs du marché.

# 6.

**Il n'existe pas de matériaux pouvant se substituer aux métaux rares et semi-conducteurs.**

Paolo Bondavalli, chargé des collaborations transversales sur les nanomatériaux

**PAS SI SIMPLE** Les semi-conducteurs, éléments clés des puces et des batteries dont dépend le fonctionnement des appareils électroniques, sont conçus à partir de terres rares et métaux aux ressources limitées telles que le lithium, le silicium, l'indium ou l'antimoine. Un acteur détient une grande partie des ressources minières de ces minéraux : la Chine. Ce pays étant opaque vis-à-vis de ses réserves, il est difficile de connaître leur degré de rareté. Et en assurant aussi l'exploitation et l'exportation, ils pratiquent une politique de prix bas. Il reviendrait bien plus cher aux importateurs d'investir dans la recherche pour trouver un substitut que de continuer à se fournir auprès de l'empire du Milieu. D'autant que les résultats ne sont pas garantis : pour remplacer le silicium, certains utilisent du graphène ou des nanotubes de carbone, mais ils se sont avérés difficiles à maîtriser et compliqués à intégrer sur les chaînes de production. La seule issue serait de passer à une architecture différente des dispositifs. Cela pourrait être l'occasion d'utiliser les matériaux topologiques très prometteurs. Mais cela impliquerait des coûts énormes, et le développement d'une nouvelle technologie prenant au moins cinq ans, cela comporterait le risque de prendre un retard technologique sur la concurrence.



**Dans cent ans, il y aura encore du pétrole mais les réserves de cuivre et de lithium, nécessaires pour produire des voitures électriques, seront épuisées.**

Louis Gorintin, responsable de l'activité nanotechnologie des matériaux avancés au sein d'Engie Lab Crigen

**PLUTÔT FAUX** Difficile de savoir quand les réserves pétrolières de la planète arriveront à épuisement. Les réserves trouvées dans le sol tendent à montrer qu'il nous resterait encore environ quarante ans... mais c'était la même chose il y a quarante ans ! Les technologies de cartographie du sous-sol ainsi que la compréhension des phénomènes géologiques, géophysiques et géochimiques associés permettent d'aller chercher de nouvelles réserves encore insoupçonnables il y a quelques décennies. Les découvertes de gisements offshore sont récurrentes. Le Canada exploite des systèmes bitumineux, les États-Unis produisent du pétrole grâce aux gouttelettes d'huile présentes dans les roches poreuses, les capacités de forage sont de plus en plus profondes. Il semblerait que la fin du pétrole dépende surtout de notre bonne volonté. Quant aux métaux essentiels à la fabrication des voitures électriques, comme le lithium, élément clé des batteries, le problème est différent. Si le plus gros des réserves mondiales est concentré dans une poignée de pays (Bolivie, Chili, Chine, Australie, Argentine), il en existe aussi en Europe où un gisement très important vient d'être découvert au Portugal, mais aussi en France. Nombre de ces réserves ne sont pas exploitées, que ce soit pour des raisons de savoir-faire, comme en Amérique du Sud, ou écologiques, comme en Europe. Quant à la production, nous dépendons largement du Sud-Est asiatique.

© Serge Bloch

# 8.

**Les technologies de batteries électriques sans lithium ni métaux rares ne sont pas encore au point.**

Pascal Boulanger (E.07), fondateur de Nawa Technologies

**FAUX** Les batteries au lithium contiennent de nombreux métaux rares : le nickel, le manganèse, le vanadium mais aussi le cuivre, dont la durée d'exploitation est estimée à moins de cinquante ans. Cela signifie que nos petits-enfants ne pourront plus utiliser cette technologie de batterie. Des recherches sont donc menées afin de concevoir des batteries permettant de supprimer ou réduire l'utilisation de ces métaux. Certains travaillent sur des batteries lithium-phosphate-fer, des batteries à électrolyte solide, des batteries au sodium... Nawa Technologies fabrique des batteries à base de nanotubes de carbone biosourcé facilement recyclables. Leur autonomie est certes inférieure mais elles se rechargent en quelques minutes. Elles peuvent être utilisées pour l'outillage, les capteurs communicants ou pour certains véhicules électriques. La production industrielle de ces batteries au carbone ultrarapides est en cours de lancement. Par ailleurs, cette société travaille avec des partenaires au développement d'une batterie « duale » combinant une batterie au carbone ultrarapide et une batterie classique. Sa principale application est la mobilité électrique. Ce dispositif hybride allie en effet stockage et récupération d'énergie durant les phases de freinage pour un rapport poids/autonomie optimal. Nawa Technologie a ainsi mis au point la Nawa Racer. Un prototype de moto électrique qui ne pèse pas plus de 150 kg et qui peut atteindre 150 km/h et 300 km d'autonomie en mode urbain.

# 9.

**Le recyclage des métaux contenus dans les appareils électroniques est aujourd'hui trop complexe.**

Éric Pirard, ingénieur-géologue, professeur spécialisé en économie circulaire des métaux et minéraux à l'Université de Liège

**VRAI** Sur le plan économique, la matière contenue dans les téléphones portables, ordinateurs, tablettes, a une faible valeur résiduelle. Il y a quinze-vingt ans, quand on a commencé à être submergé par ces déchets, qu'il a fallu payer pour les mettre en décharge, on a commencé à s'intéresser au recyclage. Certaines entreprises cherchaient à récupérer l'or présent dans les systèmes électroniques. Mais ces derniers en contiennent de moins en moins aujourd'hui. Le gallium, l'indium, l'europium ne coûtent pas cher. Il est plus avantageux de les tirer de la mine primaire que de les recycler. Sur le plan technique, il est aussi très difficile de récupérer ces métaux utilisés à des échelles submicroscopiques et associés entre eux. La métallurgie actuelle ne sait pas défaire ce qui a été fait. En laboratoire, on arrive à isoler et récupérer certains métaux (manganèse, cobalt, nickel) d'une batterie lithium-ion. Mais le temps que l'on passe à l'étape industrielle, les batteries auront évolué et les procédés seront caducs. Les consommateurs déculpabilisent en pensant que leurs appareils seront recyclés alors que la fraction de matière qui sera vraiment revalorisée est encore très faible. Le recyclage des métaux critiques n'en est qu'au b.a.-ba. Il faut savoir qu'il ne signerait pas la fin des mines. Les métaux critiques recyclés ne suffiraient pas à satisfaire la demande exponentielle. Les déchets technologiques représenteront demain un défi bien plus grand que celui des seuls déchets nucléaires.

10 idées recues sur...



# 10.

## Des accords prévoient l'ouverture de sites d'extraction de minerais rares dans l'espace.

**Luca Boccaletto (E.16), chercheur à l'Agence spatiale européenne**

**FAUX** À l'heure où certains métaux se font de plus en plus rares sur Terre, la tentation est grande d'aller s'approvisionner dans l'espace. On trouve en effet toute sorte de minéraux : du fer, du silicium ou du nickel sur les astéroïdes, du régolite, du palladium ou du thériodium sur la Lune, sans parler de Mars. S'il est onéreux de tenter de les rapporter sur Terre (les estimations oscillent autour de 100 000 euros le kg rapporté), une exploitation in situ, environ dix fois moins chère, est en revanche envisagée. L'une des idées évoquées serait d'avoir une présence permanente sur la Lune et de construire des modules habitables grâce à ces matériaux. Mais le véritable problème réside dans le fait que l'exploitation de l'espace est très peu régulée. Le traité de l'Espace, signé en 1967, se limite à le définir comme tout ce qui se trouve à plus de 80 km d'altitude et à allouer des fréquences pour les satellites de télécommunications. En 2020, les ressources spatiales sont bel et bien évoquées par les accords Artémis, mais ils stipulent simplement qu'elles doivent être utilisées « de la meilleure manière possible » ... En outre, seuls huit États les ont ratifiés : les États-Unis, l'Australie, les Émirats arabes unis, le Royaume-Uni, le Luxembourg, le Japon, l'Italie et le Canada, c'est-à-dire des pays « amis » des États-Unis. Il manque donc des acteurs majeurs de la conquête spatiale comme la Chine, la Russie ou la France. Une telle absence de régulation pourrait s'avérer problématique à l'avenir, c'est même déjà le cas : en novembre, lorsque la Russie a lancé un missile pour détruire un de ses satellites, les débris générés ont croisé l'orbite de la Station spatiale internationale, mais aucune mesure n'a pu être prise pour réprimander cet acte.

Dossier réalisé par Marc Ouhanon, Hélène Brunet-Rivillon et Marie Tourres

© Serge Bloch



Louvre Saint-Honoré (I<sup>er</sup>)



#Cloud.Paris (II<sup>e</sup>)



103 Grenelle (VII<sup>e</sup>)



Cézanne Saint-Honoré (VIII<sup>e</sup>)



Washington Plaza (VIII<sup>e</sup>)



Edouard VII (IX<sup>e</sup>)



Condorcet (IX<sup>e</sup>)



Biome (XV<sup>e</sup>)



83 Marceau (XVI<sup>e</sup>)

# Et demain. pourquoi pas vous ?

[www.parisworkplace.fr](http://www.parisworkplace.fr)



Créateur de lieux "prime"

**24h**

avec

# **Coralie de Fontenay**

Après une carrière au sommet chez Cartier, Coralie de Fontenay (H.95) a cofondé Luximpact. L'idée ? Relancer des maisons de joaillerie légendaires avec des modèles durables où les diamants font enfin briller l'avenir de la planète. Rencontre à Paris avec l'amie des belles endormies.

© Leïzia Le fur

Allier haute joaillerie et développement durable, pour Coralie de Fontenay, une révolution est en cours. « Les nouvelles générations, aussi fortunées soient-elles, acceptent de moins en moins de porter des pierres issues de l'extraction. »

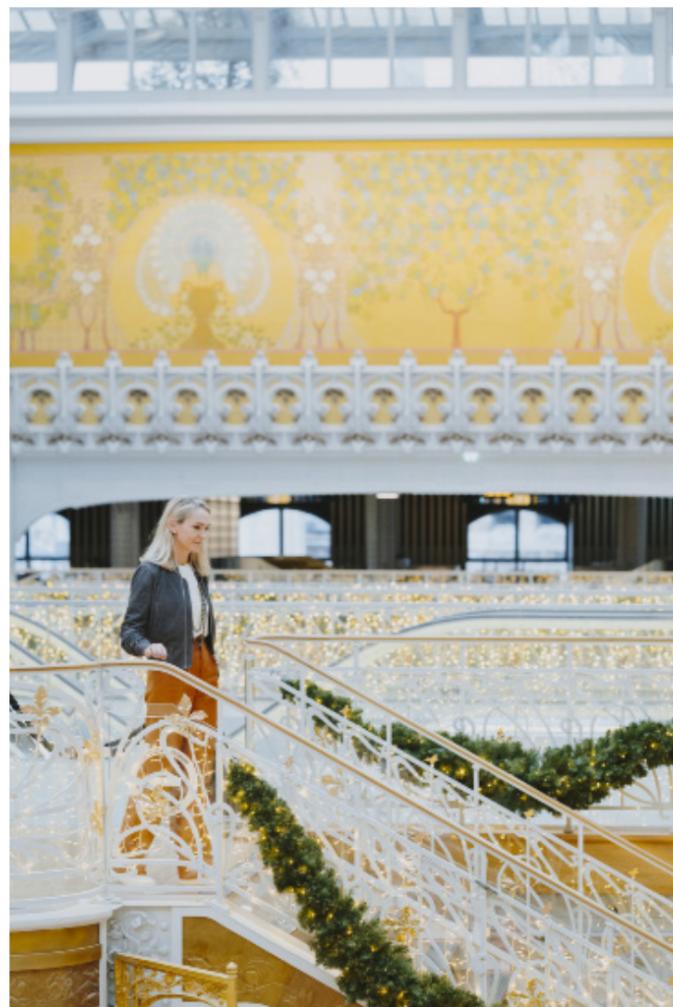


# C

C'est un petit matin frais et ensoleillé d'hiver. Sur le pavé gris parisien, le paquebot récemment rénové de la Samaritaine respire. D'un côté, la rue de Rivoli offerte aux cyclistes et aux piétons. De l'autre, sous le Pont-Neuf coule la Seine. La façade Art déco du grand magasin renvoie les reflets du fleuve. Ses vitres serties d'or brillent sous la lumière, prennent des teintes irisées, comme un gros diamant taillé à la hache que l'on aurait posé en plein cœur de la capitale. À croire que Coralie de Fontenay (H.95) a soigneusement choisi son endroit pour nous donner rendez-vous. L'ex-directrice générale de Cartier France a pris un tournant en 2019 pour vivre sa propre aventure entrepreneuriale, mais elle n'a pas quitté pour autant le monde de la joaillerie. Elle s'y est même replongée avec une ambition nouvelle, celle de réinventer le luxe, en étant soucieuse de ses impacts sociaux et environnementaux. Son pari ? Proposer des bijoux d'exception mais éthiques et durables, où l'utilisation de pierres précieuses ne rime plus avec extraction minière. Un virage dont elle vient de mesurer l'accueil enthousiaste à New York. Là-bas, Coralie a rencontré des investisseurs, quelques-uns des meilleurs spécialistes du diamant de synthèse et des ateliers de joaillerie. Elle a aussi bouclé une grosse levée de fonds et confirmé de sérieuses perspectives de business sur place. Elle est tout juste rentrée la veille, mais une semaine de voyage d'affaires et quelques heures de décalage horaire ne suffisent pas à freiner son entrain.

## Sh30. Conférence sous la verrière

Cheveux blonds, veste blanche, pantalon rouille, diamants discrets aux oreilles... À 48 ans, la bonne humeur irradie son visage botticellien. « En ce moment, j'ai l'impression d'inventer un modèle qui est bien dans mon temps et respecte l'avenir de mes enfants, bref, qui a du sens. Et cela me donne beaucoup de satisfaction », reconnaît-elle en souriant de plus bel. Il y a aussi que sa journée débute par la récréation, si l'on peut dire. Si Coralie de Fontenay nous a convoqué ici de bon matin, ce n'est pas pour aller faire du shopping – même si comme



toute Parisienne, elle avoue volontiers un faible pour ce temple historique de l'élégance. C'est ici que se réunissent aujourd'hui les membres du club Luxe et Création d'HEC Alumni, dont elle assure la présidence depuis trois ans. Au 5<sup>e</sup> étage l'attend l'hôte du jour : Éléonore de Boysson (H.88), présidente de DFS (Duty Free Shoppers) Europe et Moyen-Orient. C'est elle qui conçoit et exploite les espaces de vente de la Samaritaine, avec plus de 600 marques. Sous la verrière, attablés devant un petit-déjeuner, une cinquantaine d'anciens élèves s'apprentent à écouter raconter à quel point la vie des affaires n'est jamais un long fleuve tranquille, fût-ce à deux pas de la Seine. Avec les retards de chantier, les blocages administratifs, mais surtout la crise sanitaire, qui a vidé la capitale des clients étrangers, la réouverture du grand magasin, repoussée de nombreuses fois, a finalement eu lieu en juin. Pendant que l'assemblée pose des questions, le regard s'égaré volontiers vers le décor magnifiquement restauré. Sous la verrière, de délicats entrelacs floraux encadrent une frise de paons stylisés sur fond jaune or. Comme dans une



Des fresques Art nouveau de la Samaritaine à la rue de la Paix, un itinéraire dans le luxe parisien.

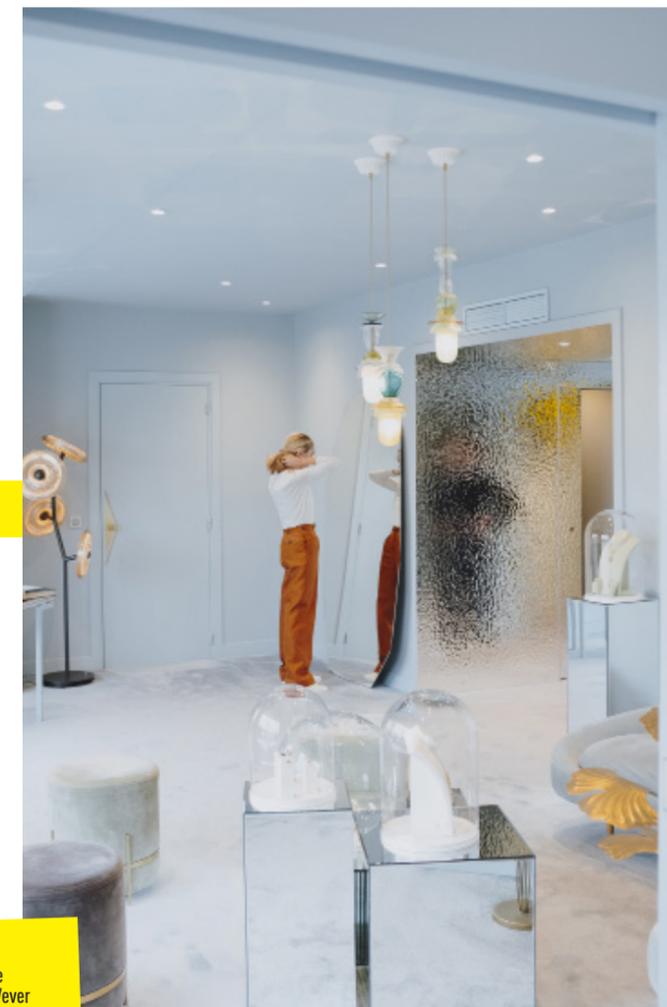


Au showroom privé de Maison Vever, rue de la Paix, Camille Vever et Coralie de Fontenay passent au crible les dernières créations.

boîte à bijoux, l'intérieur du bâtiment voulu par Ernest Cognacq cache un chef-d'œuvre de l'Art nouveau. On n'aurait pu rêver mieux pour entrer dans l'univers de Coralie. Car ce qui occupe une partie de ses journées depuis un peu plus de deux ans, c'est la renaissance de la mythique Maison Vever. Fondée en 1821 à Metz, cette marque devint au tournant du xx<sup>e</sup> siècle la pionnière de l'Art nouveau. Maniant figures de nymphes et motifs floraux, pierres précieuses et matériaux inédits, comme la corne, l'ivoire ou les émaux, les créations de ce joaillier s'arrachaient auprès des grands de l'époque. Elles constituent aussi l'un des joyaux des collections du musée des Arts décoratifs à Paris. Et si Vever ferma ses portes en 1982, ses bouquets de joaillerie sont restés dans les mémoires des connaisseurs.

## 10h. Au showroom, rue de la Paix

C'est sur son scooter que Coralie file maintenant du côté de la place Vendôme et de la rue de la Paix, épice mondial de la haute joaillerie. Jadis Vever,



comme tant d'autres, y avait sa boutique. C'est ici, dans la cour des grands, que la marque a décidé de renouer avec son histoire. « Il faut bien cela pour lancer une start-up qui a deux cents ans d'histoire ! », plaisante la femme d'affaires. Au 7<sup>e</sup> étage d'un bel immeuble, elle a installé les bureaux de sa petite société Luximpact dont l'objectif est de relancer des maisons de joaillerie française historiques et légendaires avec des modèles durables. L'espace accueille aussi le showroom de Vever. Un ascenseur mène à une double porte qui s'ouvre sur un sas blindé. Une caméra scanne le visiteur. Il faut montrer patte blanche. Le signe que l'on s'appête à pénétrer dans un monde à part, où les présentoirs contiennent des pièces de plusieurs milliers d'euros. Au bout d'un couloir, un élégant salon tendu de tissu bleu et tapissé d'une épaisse moquette grise ouvre ses baies vitrées sur Paris. Le lieu est splendide. Parfait pour accueillir en toute discrétion clients exigeants et vendeurs de pierres. Dans ce boudoir contemporain, l'équipe est au complet. Il y a Frédéric de Narp, son associé, fin connaisseur du monde des diamants de synthèse et des marchés de la joaillerie, passé par



Depuis presque deux siècles, la place Vendôme est l'écrin des joailliers et des vendeurs de pierres. Ces derniers sont reçus chez Luximpact.



chez Harry Winston et Cartier. Au bout d'une table, devant son carnet de croquis, un crayon à la main, l'autre pièce maîtresse du trio, Sandrine de Laage, la directrice artistique, griffonne quelques esquisses. Elle a longtemps officié en Californie avant de revenir en France pour participer à cette aventure. Et puis, il y a Camille Vever. À 42 ans, elle représente avec son frère Damien la septième génération, « celle de la renaissance », raconte Coralie. Entre les deux femmes, la rencontre tourne au coup de foudre professionnel. Camille travaillait dans la recherche clinique mais rêvait de relancer la marque de ses aïeux. Coralie était à la recherche « d'un projet avec un supplément d'âme », auquel elle pourrait apporter son expérience et ses compétences. « Nous sommes complémentaires », disent-elles, presque en chœur.

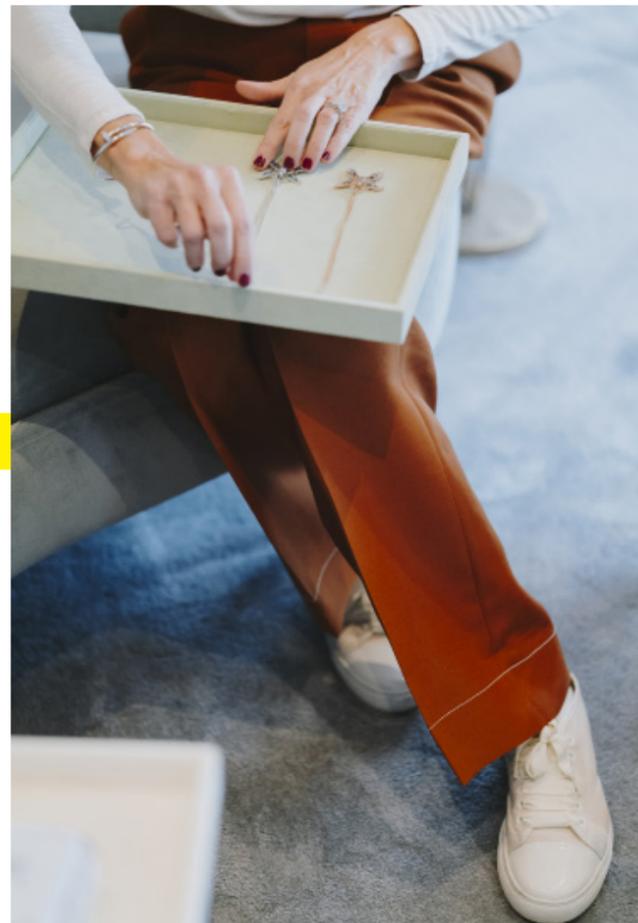
### 10h30. Séance d'essayage

Ce matin, c'est jour de test. Il s'agit de passer au crible les dernières créations revenues des ateliers en vue de la prestigieuse Biennale de Paris, programmée en novembre, où Vever a décidé de faire son grand retour. Camille Vever, présidente de la maison de joaillerie, dépose les pièces sur un plateau. Silence

concentré. Sur un doigt, Coralie enfle une bague en or blanc. L'objet tient de la fleur précieuse et de la feuille de ginkgo. Enchâssée au milieu d'un tourbillon de 279 minuscules diamants, une rareté retient l'attention : ce diamant bleu « fancy blue » qui occupe le cœur du bijou. Puis, autour de son cou atterrit un pendentif sur lequel se balance une nymphe du feu. Or blanc recyclé, diamants et émail, la combinaison des matériaux, autant que le design inédit et la légèreté de l'ensemble, signent une prouesse technique. Coralie jauge le tombé dans un miroir. Puis délivre son verdict : « C'est très réussi, précis, délicat et beau. Tout ce qu'il faut pour qu'une pièce plaise. » Soulagement général. « C'est l'une de ses forces, souffle Frédéric de Narp, elle a des feedbacks d'une grande précision ; son œil de lynx décèle tout de suite ce qui cloche. »

### 12h. Leçon de diamant nouveau

Si les diamants sont éternels, il faut qu'ils soient durables. Pour juger de la qualité, les professionnels se concentrent sur les 4 C, les 4 critères correspondant à la coupe, la couleur, la clarté et le carat. Un cinquième C s'est invité, C comme un



La renaissance de Vever revient à lancer une start-up âgée de 200 ans.



incontournable : le climat. Plus question d'aller piocher dans les entrailles de la terre. Chez Vever comme chez Oscar Massin, deuxième maison à héritage soutenue par Luximpact, on utilise des pierres de laboratoire exclusivement. « Les jeunes générations, aussi fortunées soient-elles, acceptent de moins en moins de porter des pierres issues de l'extraction », détaille Frédéric de Narp. « Une vraie révolution est en cours, et nous sommes parmi les précurseurs », ajoute Coralie. Le résultat, lui, est tout aussi qualitatif. Nos experts sont en train de vérifier des brillants. Bluffant. Ce qui sort des laboratoires possède aujourd'hui les mêmes propriétés physiques, chimiques et optiques que le diamant naturel. Même dureté. Même brillance, grâce à des technologies d'une très grande complexité. Les gemmologues ne parviennent pas non plus à déceler de différences.

### 15h. À la recherche des joyaux oubliés

Une autre manière de respecter la planète consiste à chasser les pierres précieuses anciennes. S'agissant des pierres de couleur, des tonnes dorment dans des coffres-forts partout dans le monde. Les utiliser plutôt que de forer les sols apparaît comme une

démarche de bon sens. En effet, 70 % des pierres précieuses que contient la terre ont été déjà extraites. Reste à trouver la perle rare. Celle qui donnera sa force unique à une création. Cet après-midi, Coralie, Frédéric et Sandrine reçoivent, avec Marie Berthelon, présidente de la troisième maison soutenue par Luximpact, la visite de deux jeunes femmes aux airs mystérieux. Ce sont des vendeuses de pierres. Privilège rare, nous sommes autorisés à assister au rendez-vous. De leur attaché-case, elles sortent un coffret rectangulaire en cuir. La boîte s'ouvre. Émerveillement. Le long des rainures molletonnées de soie blanche s'égrainent quatorze pierres : rubis, saphirs, émeraudes... et des spinelles du Vietnam, appelées aussi pierres des moissons. Là-bas, après la récolte du riz, les paysans ratissent les rizières à la recherche de ces beaux cailloux pourpres, violets ou roses. Valeur estimée de l'ensemble ? Près de 40 000 euros. Coralie les regarde une à une à l'œilleton, puis saisit une pierre et la pose sur ses doigts pour imaginer le résultat. Son verdict fuse : « La tonalité est parfaite », « Ce rubis est bouleversant », « Très belle émeraude ». Pendant ce temps, Sandrine de Laage pense déjà à ses créations. Certaines de ses pierres iraient à merveille avec cette autre marque de joaillerie française que la petite équipe accompagne vers la renaissance. Son nom est encore secret, mais le projet est déjà bien avancé. « Comme pour Vever, explique Sandrine, il s'agit de faire revivre une ancienne maison très prestigieuse, comprendre son ADN pour pouvoir imaginer ce qu'elle aurait proposé si elle existait encore. » Sur la table, douze cahiers qui appartenaient à la fameuse marque. Y sont détaillés les bijoux d'autrefois. Des fonds de dessins retrouvés par miracle chez un antiquaire. Un cahier de style d'autrefois, une source d'inspiration. Les pages jaunies laissent entrevoir les plans aquarellés de bijoux truffés de nombreuses pierres de couleur. Le coffret correspond bien aux attentes et sera laissé en prêt, sous clé, pour permettre de mener des essais. « Seule condition



Rue Keller, Paris 11°. Avec Lucie Battail, fondatrice de Laboté, marque de cosmétiques dans laquelle Coralie a investi il y a deux ans.

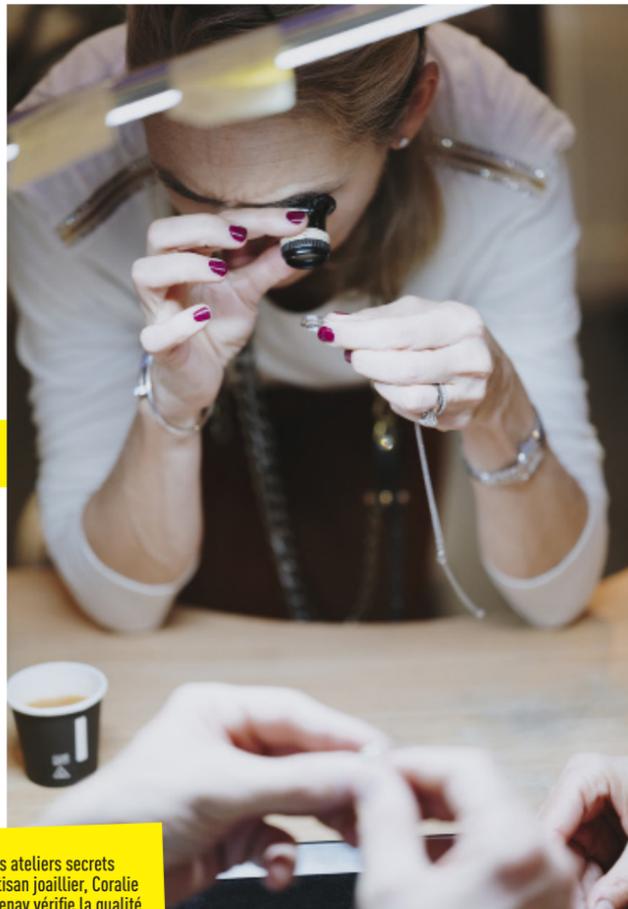
pour un éventuel achat, la fourniture de documents certifiant l'ancienneté, insiste Coralie en fin de rendez-vous. La traçabilité pour nous est capitale. »

### 18h. Escale beauté

Après une longue après-midi de réunions et de visioconférences, Coralie remonte sur son scooter. Direction le 11<sup>e</sup> arrondissement. Nous la retrouvons rue Keller. Elle doit rejoindre Lucile Battail, la fondatrice de Laboté, une marque de cosmétiques sur mesure dans laquelle elle a investi il y a deux ans. « Ici, c'est ma casquette de "business angel" que je porte et j'insiste sur le mot "angel" », explique celle qui est par ailleurs coach à l'incubateur HEC. Au total, j'ai investi dans une dizaine de start-up. Toutes œuvrent pour un luxe nouveau, et c'est cela qui me plaît. J'ai l'impression de rendre un peu ce que ma carrière et la vie m'ont donné. » Si Coralie en profite pour faire le plein de produits de beauté formulés en fonction de sa peau, elle n'est pas là que pour parler pH de l'épiderme. La préparation du prochain codir, les orientations stratégiques, les résultats de la petite entreprise... Les sujets ne manquent pas et Lucile, passée par l'incubateur HEC, est avide de conseils.

### 10h. Matinée dans un atelier top secret

Le lendemain, notre second jour auprès de Coralie nous conduit chez un certain M. P., nous n'en dirons pas plus. Question de sécurité. Interdiction de dévoiler son nom, son adresse, son visage. Dans le monde des pierres précieuses, on a vite fait de se sentir au beau milieu d'un polar. L'homme est l'un des meilleurs artisans joailliers de la capitale. Il intervient pour différentes maisons. Se rendre dans son antre du cœur de Paris revient à entrer dans un immeuble où rien n'indique ce qui s'y passe. On monte dans les étages, puis une fois poussée une banale porte d'appartement, on tombe sur une



Dans les ateliers secrets d'un artisan joaillier, Coralie de Fontenay vérifie la qualité du montage d'un bijou.

seconde porte, blindée cette fois. Là, il faut passer par un sas de sécurité. Un petit bureau-atelier trône au centre des locaux et se résume à un bocal aux vitres épaisses. Sur la table, des diamants en cours de montage, des prototypes, des bagues qui attendent le passage du polissoir. Autour, dans les pièces attenantes, plusieurs établis sur lesquels sont penchés des êtres qui ne lèvent pas la tête. Bruits des laminoirs, cliquetis des pinces fines, frottement des limes. Ici, on s'affaire sur des objets aussi lilliputiens que précieux. L'artisan travaille sur les projets futurs de Luximpact et assemble les créations de haute joaillerie que propose Vever. Comme cette pièce inédite, une commande spéciale qui vient de lui demander deux cent cinquante heures de travail et pour laquelle il reste quarante heures à effectuer : cette broche mêlant diamants, perle d'Akoya et émaux colorés constitue un sommet de l'artisanat d'art et de la poésie joaillière. Elle dévoile une nymphe en suspension. Le richissime client qui attend cette merveille avait demandé que le bijou ait la couleur des yeux de sa femme, un beau bleu gris délavé... Quand on aime, on ne compte pas.

Sébastien Desurmont

© Letizia Le fur



## COMMENT MOTIVER LES CRÉATEURS DE DEMAIN ?

### WE MAKE IT POSSIBLE\*\*

💡 CHANGES.AWARD - ALLEMAGNE



[MITSUBISHIELECTRIC.EU/WEMAKEITPOSSIBLE](https://www.mitsubishielectric.eu/wemakeitpossible)

\* La Culture du Meilleur \*\* Nous réalisons l'impossible

*le grand dossier*

# burn-out

le mal du siècle

# - Out



En France, 2,55 millions de salariés seraient touchés par un burn-out sévère (+25 % entre mai et octobre 2021) et près de deux managers sur dix seraient en burn-out sévère. Quelle est la responsabilité de l'entreprise ? Comment doit-elle repenser son management ?



LAURENT ZERMATI (H.00)

# Burn-out: l'affaire du management

## Bio

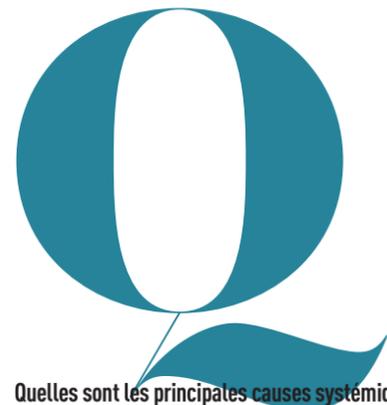
**2000**  
Consultant en management chez Capgemini Consulting

**2010**  
Global HR Manager chez Capgemini Consulting

**2012**  
Talent Manager Fashion Division chez LVMH

**2014**  
DRH en charge des cadres dirigeants et des talents au Groupe La Poste

**2022**  
DRH en repositionnement



**Quelles sont les principales causes systémiques de l'augmentation des burn-out ?**

**Laurent Zermati :** Un besoin accru de profitabilité des entreprises dans un environnement plus concurrentiel, conduisant à une pression sur la productivité des salariés ; l'accélération du temps imposant des délais toujours plus courts (les transformations d'organisation, plus fréquentes, doivent être exécutées au plus vite, sans un temps suffisant d'échange préalable) ; la digitalisation qui, tout en simplifiant les processus et les interactions, apporte son lot de déshumanisation et de confusion. Le mail, mode de communication qui peut être parfois source d'incompréhension et de désengagement, l'illustre bien.

**Le management à la française crée-t-il des burn-out à la française ?**

**L.Z. :** Les modes de travail se standardisent dans le monde, mais il y a bien des cultures d'entreprise et managériales qui favorisent le burn-out : les cultures « bureaucratiques » où les processus souvent compliqués, associés aux trop nombreux interlocuteurs, rendent parfois impossible l'atteinte des objectifs dans les délais. De l'autre côté du spectre, dans des start-up où tout va très vite, où deviennent managers des jeunes sans expérience managériale, c'est parfois pile ou face : si le manager « apprenti » a du bon sens et suffisamment d'humanité, il saura prendre soin de chacun. Sinon, cela peut mener à des catastrophes humaines.

**La création de burn-out est parfois un mode de management délibéré pour engendrer des démissions...**

**L.Z. :** Je dirais plutôt que des modes managériaux brutaux, justifiés à tort par un contexte économique nécessitant des transformations, génèrent des burn-out. Cela a été le cas avec l'affaire des suicides de France Télécom<sup>(1)</sup>, où l'inspection du travail a reconnu que les méthodes managériales ont eu pour effet de porter atteinte à la santé physique et mentale des salariés. Mais attention : un burn-out arrive souvent alors même que le manager n'a pas d'intention malveillante ; il est lui-même soit sous pression et « maltraité », soit insuffisamment compétent pour occuper les responsabilités difficiles qui lui sont confiées, responsabilités incluant notamment les injonctions paradoxales de type « délivre les résultats attendus dans les temps » et « prends soin des gens ».

© Sandrine Expilly



**On entend parler du burn-out des infirmiers, travailleurs sociaux, enseignants ou agriculteurs. Certains secteurs sont-ils plus à risque que d'autres ?**

**Laurent Zermati :** Aucun secteur n'est épargné.

Le burn-out est avant tout une affaire de systèmes culturels et organisationnels qui dysfonctionnent, de dirigeants et managers toxiques, et de profils individuels plus à risque que d'autres. Ces profils ont en commun d'être engagés professionnellement et d'amalgamer réussite personnelle et professionnelle.

**Y a-t-il des profils plus ou moins à risque ?**

**L.Z. :** Un collaborateur sûr de lui, avec un caractère affirmé, tiendra tête à un manager toxique ; il se fera peut-être renvoyer, mais il se remettra moins en cause. À l'inverse, une personnalité moins assurée pourra tenter de satisfaire les demandes de ce manager toxique et s'exposera davantage au burn-out. Autre profil à risque : les personnes voulant atteindre leurs objectifs, quel que soit le contexte. Or cela n'est pas possible dans certaines organisations dysfonctionnelles, où des principes systémiques de base ne sont pas respectés<sup>(2)</sup>. Les profils entrepreneurs sont aussi à risque : la création d'entreprise est un parcours du combattant rempli d'épreuves ; chacun les aborde avec son propre niveau de ressources et de résilience.

**Admettre ce facteur individuel ne déresponsabilise-t-il pas l'entreprise (sous-effectif, mauvais management...) tout en dépolitisant le sujet ?**

**L.Z. :** Aucunement, car l'entreprise reste pleinement responsable de positionner les bonnes personnes à la bonne place et de veiller au bon niveau d'investissement de chacun. C'est le rôle des équipes dirigeantes et des RH, et c'est l'une des missions que j'ai exercées dans mes précédents postes.

**Quel trait commun aux diplômés HEC peut les conduire au burn-out ?**

**L.Z. :** Mon hypothèse, c'est que beaucoup d'entre nous avons été conditionnés à la réussite professionnelle, à la performance et au travail intensif. Nous étions des enfants doués en classe et avons souvent reçu reconnaissance et considération de nos parents pour

### Burn-out

Terme popularisé dans les années 1970, le burn-out est « un syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress professionnel chronique » dont la gestion a échoué, selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Il peut conduire au suicide, et se caractérise par des sentiments d'épuisement ou de fatigue, une distance mentale accrue par rapport à son travail (ou du cynisme), un sentiment d'inefficacité et de manque d'accomplissement.

Selon un sondage OpinionWay pour le cabinet Empreinte humaine, en France, 2,55 millions de salariés seraient touchés par un burn-out sévère (+25 % entre mai et octobre 2021), et près de deux managers sur dix seraient en burn-out sévère.

cela. Nous avons inconsciemment associé la réussite à une forme de considération et d'expression d'amour de nos proches. Et nous avons emmené ces conditionnements inconscients, qui sont comme des lunettes, dans le monde du travail. Nous sommes nombreux à vouloir atteindre et dépasser les résultats attendus pour une forme de considération en retour. Or nos dirigeants et managers œuvrent à la performance de l'organisation ; ils n'ont pas été mandatés pour nous aimer ou nous manifester de la reconnaissance. S'ils peuvent être bienveillants, ils ne prendront jamais soin de nous comme un parent, et c'est bien normal. Conscientiser ces conditionnements est nécessaire pour devenir la principale personne qui prend soin de soi.

**De la prévention au traitement, quelles sont les innovations (technologiques, managériales, organisationnelles) de lutte contre le burn-out ?**

**L.Z. :** La priorité est de recruter et de promouvoir des personnes compétentes, mais qui ont aussi « du cœur ». Côté traitement, plusieurs start-up se développent dans le domaine du « care » (Moka, Alan...) et proposent une assistance psychologique individualisée, financée par l'entreprise.

**Un conseil aux diplômés HEC pour les aider à ne pas créer de burn-out autour d'eux ?**

**L.Z. :** Prendre conscience de nos conditionnements et ne pas projeter notre propre modèle de performance sur nos collaborateurs. Chaque personne a un rapport au travail différent, chacun a ses aspirations et ses motivations propres. Pour réaliser nos objectifs en prenant soin des autres, nous devons veiller à bien nous entourer. Maintenir en poste des personnes qui ne répondent pas aux attentes, et les pressuriser, ne marche pas. Mieux vaut chercher rapidement avec eux quels sont leurs talents et quelle serait leur meilleure place dans l'entreprise, voire, si vraiment aucune solution n'est trouvée, en dehors. Si leur évolution professionnelle doit être externe, alors il faut leur parler vrai en faisant preuve d'humanité, leur proposer un outplacement [NDLR : un expert de la transition professionnelle aide le salarié à trouver un autre emploi en dehors de l'entreprise] et un dédommagement financier lié au préjudice causé.

**Quelle est l'influence d'un dirigeant dans la prévention du burn-out ?**

**L.Z. :** Le ou la dirigeant.e montre l'exemple ; ses comportements sont souvent reproduits par les



## “Recruter des personnes compétentes, mais qui ont du cœur”

managers de son organisation. Il doit faire un travail sur lui-même pour visiter les zones d'ombre qui l'habitent, et passer ainsi de la défiance à la confiance, de la peur à la sérénité, de l'avidité à la générosité, de l'orgueil à une humilité au service de ce qui est plus grand que soi. Un dirigeant ayant à cœur que ses équipes se sentent bien s'entourera d'une première ligne managériale capable de réaliser ce travail individuellement et collectivement, ainsi que d'un DRH pour les y accompagner... et capable de lui parler vrai au quotidien !

**Dans la plupart des entreprises, cotés ou non, l'humanité est rarement le premier critère de sélection des dirigeants.**

**L.Z. :** Hier, les actionnaires recherchaient des dirigeants capables d'atteindre des résultats économiques. Aujourd'hui, sensibilisés aux enjeux sociétaux et environnementaux, un nombre croissant d'actionnaires sont plus exigeants sur la manière d'atteindre ces résultats.

**Mieux vaut une intelligence artificielle (IA) qu'un mauvais manager ?**

**L.Z. :** Surtout pas ! D'abord, un mauvais manager peut devenir un bon manager, si on l'accompagne bien. Le manager coordonne le travail des équipes et garantit sa performance, mais il aide aussi chacun à grandir professionnellement. Améliorer les rapports managériaux passe par plus de bon sens et d'humanité. La technologie peut aider, mais ce n'est pas l'essentiel.

**Propos recueillis par Cyrielle Chazal**

1. « Procès France Télécom : un tournant dans le droit pénal du travail », Le Monde, décembre 2019 : « Le tribunal fait ainsi entrer dans la jurisprudence la notion de harcèlement moral "institutionnel", "systémique", c'est-à-dire étant le fruit d'une stratégie d'entreprise "visant à déstabiliser les salariés, à créer un climat anxieux et ayant eu pour objet et pour effet une dégradation des conditions de travail" ».

2. Manager, c'est l'enfer ! 12 principes systémiques pour en sortir, d'Hervé Filloux, 230 pages, 2020, éditions BoD).

Face au burn-out, douze membres de la communauté HEC prodiguent leurs conseils.

### écoute

**Michel Tanguy (H.88),**  
coach professionnel et psychopraticien, spécialiste du burn-out,  
auteur du blog SOS Burn-out

« Parmi les personnes qui se surinvestissent dans le travail et s'exposent au burn-out, il y a celles que l'on surnomme "insecure overachievers". Ces angoissés surperformants ont une faible estime d'eux-mêmes malgré leurs succès, et sont souvent persuadés qu'ils doivent en faire plus que les autres pour être au niveau. Comment les protéger ? « Ils sont très prisés des entreprises du CAC 40, qui voient en eux les employés parfaits : perfectionnistes, sensibles, capables de travailler sans rechigner. Pour les protéger, il faut reconnaître leur travail (ils ont un fort besoin de reconnaissance), mais aussi les aider à calmer ce besoin de reconnaissance extérieure, en les poussant à écouter leurs besoins intérieurs. Cela implique un changement de culture d'entreprise, qui doit envoyer le message : chez nous, pas de surperfectionnisme, pas de surinvestissement. »

SOS Burn-out : 06 50 30 24 26

### sens

**Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur émérite à HEC Paris, expert des questions RH et de management, cofondateur et ancien président de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH).**

« Imposer aux autres des choses qu'on ne fait pas soi-même favorise le burn-out (NDLR : chez les autres), explique Charles-Henri Besseyre des Horts. C'est le cas des dirigeants ou managers qui prônent le changement, mais ne changent pas eux-mêmes. Le décalage entre les discours et la réalité est source de mal-être pour les collaborateurs (sur la marque employeur ou la transition écologique de l'entreprise, par exemple). Autre facteur : l'absence de sens. Pourquoi et pour quoi on travaille. Un manager qui n'a pas de vision claire, ou ne l'exprime pas, favorise l'effet hamster : les collaborateurs ont la sensation de tourner en rond et s'épuisent. »



### écosystème

**Jérôme Ballarin (H.94),**  
président de l'Observatoire de la qualité de vie au travail et de 1762 Consultants

Sans aller jusqu'à supprimer les réunions (comme l'a fait la start-up Alan), il est crucial de lutter contre la réunionite. « Une heure de réunion en moins par jour, souligne Jérôme Ballarin, cela fait une heure de plus pour faire du sport, profiter d'un temps en famille... Le lendemain, on sera plus efficace et plus créatif. C'est un cercle vertueux. » Comment ? En optant pour des réunions plus fréquentes mais plus courtes. À la clé, une « performance humainement durable. Chaque être humain est un écosystème qui trouve son équilibre dans plusieurs sphères : professionnelle, affective, corporelle, éthique et culturelle. Pour ne pas assécher son écosystème, il faut régulièrement prendre des rendez-vous avec soi-même. »

© DR

### frustration

**Rachel Liu (H.00),**  
entrepreneuse sociale spécialisée dans l'épanouissement professionnel et personnel, fondatrice du lieu de séjour bien-être Human Tempo

« Le burn-out s'appréhende selon une approche tête-corps-cœur, affirme Rachel Liu, car un humain n'est pas qu'un mental. » La fondatrice de Human Tempo dresse la liste de ce qu'il ne faut pas faire si l'on veut préserver ses collaborateurs de l'épuisement professionnel. Tête : « Proposer au collaborateur d'exprimer ses besoins, puis lui expliquer comment s'en passer. Cela génère de la frustration. Si vous savez que vous ne pourrez pas satisfaire toutes ses demandes, même les plus légitimes, pensez à l'avertir en amont de ce risque. » Corps : « Planifier des réunions de plus d'une heure sans pause, c'est toxique. Une micropause, d'une minute ou plus toutes les heures est indispensable, le temps de se lever, s'étirer, bouger. » Cœur : « Équilibrer un feedback négatif par un feedback positif. C'est insuffisant : une étude montre qu'il est nécessaire de donner cinq feedbacks positifs pour compenser un feedback négatif. »

*The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model, 2004.*



### intégrité

**Fabien De Geuser (H.95, D.06),**  
professeur associé à ESCP Europe

À bas les indicateurs de performance ? « On peut aussi penser que les burn-out sont engendrés, en partie, par un contrôle de gestion défaillant, voire un manque d'indicateurs ! » Quelles solutions ? « Introduire dans les tableaux de bord des indicateurs de suivi de la santé et de la fatigue, réfléchir ensemble aux critères de la performance (représentatifs d'objectifs humainement raisonnables) et proposer des indicateurs qui ne soient pas seulement orientés vers les résultats (de vrais indicateurs de pilotage qui, atteints, permettent aux managers de réaliser leurs objectifs). On s'assure ainsi du respect de l'intégrité des personnes, de la non-impossibilité d'atteindre les objectifs (on évite l'épuisement) et d'aider les managers. Plus généralement : construisons un contrôle de gestion ergonomique ! »

### thérapie

**Pierre-Alexis Cantegril (H.10),**  
cofondateur d>HelloBetter, VP Produits, Daphne Petrich,  
directrice du développement commercial chez HelloBetter

La start-up allemande HelloBetter (2019), experte en santé mentale digitale, propose une thérapie en ligne de douze semaines contre le burn-out, pour l'instant disponible en allemand. Composée de vidéos, textes, animations et quiz, elle s'adresse à tous les publics (sauf aux exclus numériques). « Parmi nos spécificités : le cours, validé par quatre essais cliniques, est gratuit sur ordonnance, pris en charge par la sécurité sociale allemande », explique Pierre-Alexis Cantegril. Dans les cas les plus graves, avec risques suicidaires, HelloBetter ne peut pas prescrire de médicaments, mais peut s'assurer que le patient est suivi par un psychiatre, et si besoin le réorienter. « Le burn-out n'est pas qu'un épuisement : c'est aussi un appel à vivre, souligne Daphne Petrich. Nous aidons les patients à se soigner eux-mêmes et à voir ce qui compte vraiment pour eux. »





## accompagnement

### Janet O'Sullivan, directrice du réseau HEC Alumni

Depuis son burn-out il y a trois ans, Janet O'Sullivan a bien récupéré et se sent « plus forte ». Elle a récemment eu l'opportunité de passer une semaine dans la maison Human Tempo<sup>(1)</sup> en Saône-et-Loire. « C'est un accompagnement unique ! Pendant les ateliers, j'ai énormément appris sur le stress, avec des clés de compréhension concrètes (alors que je m'intéressais déjà au sujet) et des conseils pratiques. » Une approche pluridisciplinaire tête-corps-cœur, avec du contenu, un accompagnement par un coach et un médecin, des activités pour se reconnecter à son corps (qi gong, massages...). « Nous étions un petit groupe, incluant des personnes en arrêt maladie et certaines se préparant à retourner au travail. Le premier jour, j'ai ressenti de la colère en les écoutant (tous talentueux, avec de beaux parcours) raconter comment ils avaient alerté leur entreprise, en vain. Aujourd'hui, nous restons en contact et nous entraïdons. »

(1) Cofondée par Rachel Liu, voir son interview page 54.  
Pour en savoir plus : écouter les podcasts de témoignages sur [www.humantempo.com](http://www.humantempo.com)



## confidentialité

### Grégoire Naudin (H.17), customer success manager chez mindDay, start-up qui s'adresse au marché de la santé mentale en mêlant expertises humaines et nouvelles technologies.

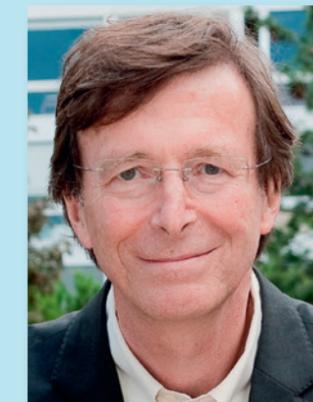
« Faire de la santé mentale un tabou augmente le risque de burn-out, décrypte Grégoire Naudin. Aujourd'hui encore, dire que l'on a rendez-vous chez le psy n'est pas aussi naturel que d'évoquer une consultation chez un médecin généraliste. Pourtant, parler librement de santé mentale facilite la prévention, aussi essentielle ici qu'en santé physique. » Mais en entreprise, comment faire ? Pour un collaborateur, parler trop ouvertement de sa santé psychique pourrait se retourner contre lui. Renvoyer (à tort) l'image d'un être fragile auquel il ne faudrait pas confier les plus gros dossiers... « La clé, c'est la confidentialité. Chez mindDay, nous proposons aux entreprises d'offrir à leurs employés et managers un accompagnement en santé mentale à la fois individuel et collectif. Nous nous engageons à une confidentialité absolue et mettons l'accent sur la prévention. »

## prévention

### Didier Hauvette (H.77), coach, formateur et conférencier, auteur de plusieurs livres dont *Le Pouvoir des émotions*<sup>(1)</sup>

« Pour prévenir le burn-out, conseille Didier Hauvette, il est important d'apprendre à faire fonctionner notre système nerveux parasympathique (celui qui aide à rétablir les équilibres physiologiques, tandis que le système sympathique nous aide à réagir face au danger : fuir, combattre, etc.). » Comment faire ? « Selon notre tempérament, certaines techniques marchent mieux que d'autres. Pour les gens plutôt dans l'action : le sport. Pour ceux qui sont axés sur la réflexion : le yoga et la méditation. Pour ceux qui aiment communiquer : passer du temps avec des amis. L'objectif, dans tous les cas : sécréter des substances type endorphines. » Et quelle chose que tout le monde devrait faire ? « Respirer ! C'est extrêmement efficace. Je recommande notamment la méthode de la cohérence cardiaque (ou 3.6.5) expliquée par David Servan-Schreiber sur YouTube. »

(1) Éditions d'organisation/Eyrolles, 2004.



## identification

### Laura Terol-Voyer (H.12), auteure d'*Un cadeau mal emballé*, blog et podcast consacré au burn-out où elle partage conseils et témoignages

Dans une logique de prévention, comment un manager peut-il repérer les collaborateurs en souffrance ? « Montrez que votre porte est ouverte pour en parler. Offrez des espaces d'échanges lors de one-to-ones réguliers. Ces rendez-vous ne doivent pas être des variables d'ajustement pour privilégier les clients et autres (sauf cas de force majeure). En se voyant toutes les semaines, on réduit le risque qu'une situation difficile émerge. Parfois, on y parle de travail, parfois de soi, parfois des deux. Ce sont des moments précieux. Renseignez-vous sur les signes du burn-out (fatigue, manque d'entrain, anxiété pour une tâche qui, normalement, ne stresse pas le collaborateur, difficultés de concentration et de mémorisation, lapsus, hypersensibilité...). » Quand le danger est identifié, que dire au collaborateur ? « Rester à l'écoute, lui proposer de l'aider à alléger son agenda, lui suggérer d'accepter la situation et l'inciter à rompre le cercle vicieux du burn-out (on est moins productif, on travaille plus, au mépris de ses besoins vitaux). »

## plaisir

### Fabienne Weil, coach et sophrologue certifiée HEC

« Il n'y a pas de performance sans plaisir, explique Fabienne Weil. Plus on a du plaisir au travail, plus on économise son énergie et plus nous sommes détendus. Au cours d'une journée, il est important de faire un maximum de tâches qui nous plaisent et peu qui nous déplaisent. » Un conseil aux managers ? « Créez un espace de parole où chacun exprimera ses préférences et tenez-en compte dans la répartition des missions, pour les autres comme pour soi-même. » Des exemples évalués par l'outil Harrison Assessments : « Exprimer des sentiments positifs envers les autres, aider la société, avoir de la reconnaissance... »



## formation

### Colombe Mandula (M.13), cofondatrice et COO chez Simundia, plateforme de coaching professionnel en ligne

Cas classique : un excellent collaborateur est promu manager sans avoir les compétences, naturelles ou acquises, pour ce nouveau rôle. « On peut être très bon en tableau Excel et devenir un mauvais manager, rappelle Colombe Mandula. Or le middle management [*management intermédiaire*] est un levier indispensable pour détecter les burn-out et protéger les collaborateurs. Il est une véritable courroie de transmission entre le top management [*cadres supérieurs*] et les équipes, et doit pouvoir bénéficier d'un coaching. Or, traditionnellement, cela est plutôt élitiste, réservé au sommet de la hiérarchie... Simundia démocratise le coaching dans les entreprises grâce à un format court et digital, orienté action et solution. »

© DR



# L'apprentissage sur mesure

Dyslexique, hyperactif, autiste... un enfant sur dix est neuro-atypique. Un diagnostic qui s'accompagne de grandes difficultés scolaires. Pour les aider, **Mélody Racine Mitterrand (H.03)**, passée par Virgin Mobile et Google, a fondé à Paris l'école Walt. Rencontre.

## Bio

**2003**  
Diplômée d'HEC

**2002**  
Création de l'agence de communication Sweet Link

**2004**  
Senior consultant chez Capgemini Telecom Media

**2008**  
Marketing Manager chez Virgin Mobile France

**2013**  
Marketing Manager chez Google

**2017**  
Fondation de l'école Walt & Neuro Groupe

Ce matin, les enfants se sont déguisés en adulte. Ils sont sur leur 31, comme ils disent en éclatant de rire. Veste, chemise blanche et cravate pour l'un. Chemisier bleu et joli foulard crème pour cette jeune fille timide qui s'inquiète un peu : est-elle assez élégante pour qu'on la prenne vraiment pour une grande personne ? Bonne question ! À ces enfants, il est vrai qu'on ne saurait donner d'âge ni de niveau scolaire. Leurs parcours sont aussi inhabituels que chaotiques. Nous sommes à l'école Walt, à Paris, en plein cœur du 11<sup>e</sup> arrondissement. La petite vingtaine d'élèves a entre 7 et 17 ans. S'ils sont aujourd'hui en tenue de dimanche, c'est pour faire mieux connaître cette structure unique en son genre qui a ouvert ses portes il y a un peu plus d'une année. La troupe prépare une vidéo promotionnelle avec l'aide de l'association BaKa, spécialisée dans la réalisation de courts métrages avec des publics touchés par un handicap. L'expérience avait déjà connu un vif succès, il y a quelques mois : les élèves avaient adoré faire leur cinéma. Alors, ils remettent ça ! Dans cette école de seulement deux classes, tout est bon pour favoriser les apprentissages sans passer

par les chemins académiques. Surtout, rien n'est superflu quand il s'agit de doper l'estime de soi et d'encourager la créativité.

## Stimulations positives

« Ici, on va chercher le talent là où il est, sans jamais mettre les enfants dans des cases », martèle Melody Racine Mitterrand, 42 ans, diplômée d'HEC (H.03). C'est à elle qu'on doit la création de ce singulier établissement fréquenté par des écoliers qui, précisément, ne rentreraient pas dans les cases. Difficultés d'apprentissage, hyperactivité, troubles du spectre autistique, troubles cognitifs – les fameux « dys » (dyslexie, dysorthographe, etc.) –, ou encore syndromes génétiques... Tous se sont vu poser un jour l'un de ces diagnostics. Tous se sont heurtés au mur de l'institution scolaire. Agité, asocial, lent, distrait, démotivé, inadapté : tous ont été affublés de ce genre d'étiquettes. À l'école Walt, pas question de nier leurs difficultés, mais pas question non plus de les réduire à cela. « Ce que ces enfants atypiques ont en commun, c'est un cerveau possédant une extraordinaire plasticité, qui est de ce fait très sensible aux stimulations positives, lesquelles permettent de radicalement changer leur trajectoire », détaille-t-elle d'une voix douce. Exemple type : les dyslexiques. Les études scientifiques le montrent, nombreux sont ceux qui développent une très grande créativité.

© Ed Alcock



# “Moi qui avais regretté de ne pas avoir fait médecine, j’avais besoin de donner plus de sens à ma vie”

À l’instar d’un certain Walt Disney, d’où le nom de l’école ! Sa dyslexie lui posa d’importantes difficultés au cours de sa scolarité, mais c’est par elle qu’il devint plus tard le génie créatif que l’on connaît. Aussi l’école Walt s’est-elle choisie ce mot d’ordre : « Sors de ta case ! » Quant au mur de l’entrée, il est couvert de figures célèbres : Albert Einstein, Steve Jobs, Andy Warhol, Isaac Newton, Jennifer Aniston... « Tous ont ou auraient probablement été diagnostiqués neuro-atypiques », observe Constance Capy-Baudeau, la cofondatrice de l’école. Amie de longue date de Mélody Racine Mitterrand, diplômée de la même promo HEC (H.03), elle aussi a changé de trajectoire pour rejoindre ce projet. « Dans notre établissement, nous avons une vision créative du développement et de la réussite », ajoute Cécile Tlili, ex-ingénieure diplômée de l’École des mines, qui fait aussi partie de l’équipe.

Si l’on regarde bien, on peut dire que les trois dirigeantes de cette école pilote ont coché toutes les cases du parcours classique des élèves modèles. L’itinéraire de Mélody passe par une scolarité sans embûches. Puis, comme attendu, par une carrière au top : d’abord auprès de Geoffroy Roux de Bézieux, époque Virgin Mobile France ; ensuite au marketing de la filiale française de Google. « Quinze années d’une vie très épanouissante », reconnaît-elle. En 2016, toutefois, elle décide de prendre un tournant. « J’étais sur le point de créer ma propre start-up, se souvient-elle. Les choses étaient déjà bien engagées, mais soudain, j’ai ressenti que ce n’était pas la route que je voulais prendre. Moi qui avais toujours regretté de ne pas avoir fait médecine, j’avais besoin de donner plus de sens à ma vie professionnelle et de mettre mon savoir-faire entrepreneurial au service d’un projet qui ait un impact sur la société. »

Mélody décide de se pencher sur ce sujet complexe de l’accompagnement des élèves neuro-atypiques. Pourquoi cet intérêt ? À cette question, elle préfère rester évasive et pudique. On n’en saura pas plus. Tout juste, précise-t-elle au fil de la conversation, que ses trois enfants ont la chance d’être scolarisés dans le système classique et d’y être plutôt heureux. Avant d’interroger à son tour : « Qui n’a jamais croisé, dans son entourage familial ou amical, un parent ne sachant plus quoi faire pour son enfant en très grand échec scolaire ? » En France, les chiffres sont connus. Au moins un enfant sur dix est neuro-atypique.

## Accompagnement multidisciplinaire

Lorsque les troubles sont lourds, la déflagration familiale l’est tout autant : les deux tiers des mères doivent arrêter de travailler pour libérer le temps nécessaire aux prises en charge. L’école Walt a le désir d’en finir avec ce parcours du combattant des parents qui enchaînent pour leur enfant les rendez-vous chez l’orthophoniste, le psychologue, le psychomotricien... Ici, tout ou presque se passe au même endroit. En plus des apprentissages fondamentaux, délivrés chaque matin par Arthur et Anaïs, les deux enseignants, l’élève bénéficie d’interventions ciblées. À quoi s’ajoutent quantité de stimulations qu’une école classique ne peut offrir : musicothérapie, art-thérapie, ateliers de programmation robotique... « Surtout, les professionnels peuvent se concerter, affiner leur action en fonction de ce que leur disent les autres intervenants. Cette coopération autour de l’enfant constitue un progrès considérable », observe Mélody Racine Mitterrand. Avant d’ouvrir son établissement scolaire, notre chercheuse de solutions a eu l’occasion de se rendre assez fréquemment en Californie. Elle a pu mesurer à quel point la prise en charge, là-bas, avait une longueur d’avance. Du côté de San Francisco, sa curiosité lui a permis de tisser des liens avec de nombreux experts. Elle a aussi découvert la méthode Feldenkrais. Fondée sur la prise de conscience par le



mouvement, cette dernière est une approche corporelle holistique qui produit de nombreuses améliorations sur les dysfonctions liées aux troubles cognitifs. Depuis six années maintenant, elle épluche aussi les publications scientifiques et compile tout ce qui lui semble utile pour favoriser les apprentissages, de la méthode de lecture spécifique pour « dys » au programme numérique sur mesure. Une expertise qui l’a amenée à fonder, dès 2016, le Neuro Groupe, une association d’intérêt général dont le but est de recenser des solutions puis de les diffuser en open source. De là est né le collectif « Sors de ta case », dont l’un des objectifs est de proposer aux enfants des stages intensifs au cours desquels ils peuvent expérimenter une quinzaine de méthodes corporelles, comportementales, sensorielles et cognitives, telles que l’ergothérapie ou la médiation par le chien. Des techniques parfois méconnues en France, mais dont l’efficacité est reconnue dans les pays scandinaves, au Canada, aux États Unis, en Angleterre, Suisse, Israël... « Quand on agit ainsi, en conjuguant différentes pratiques, les résultats sont souvent bluffants », note la fondatrice. Mais cette

façon de travailler a un coût. La scolarité est de 10 000 euros l’année. Alors qu’une seconde école ouvrira en septembre à Levallois-Perret, dans les Hauts-de-Seine, s’ajoute une nouvelle bataille : rendre plus accessible les solutions proposées. À Paris, la moitié des familles reçoit une bourse de l’école. Mais pour cela, pas de secret, il faut de l’argent. Retour face à la caméra. Début de l’après-midi, les élèves commencent leur tournage. Le titre du film est limpide : *Ils ont été sages, donnez-leur votre taxe d’apprentissage !* Les saynètes montrent un jeune président de la République, des enfants déguisés en manifestants, des pancartes... « S’il y a une chose dont nous avons besoin, en plus des dons, c’est de cette aide qui est facile à donner quand on est à la tête d’une entreprise, insiste Mélody Racine Mitterrand. La taxe d’apprentissage peut être attribuée à hauteur de 13 % de son montant à l’organisme de formation que l’on veut. Et l’école Walt fait partie des établissements éligibles. » Message reçu ?

Sébastien Desurmont  
Plus d’infos : [www.leneurogroupe.org/ecolewalt](http://www.leneurogroupe.org/ecolewalt)

# Je philosophe, donc je suis

Philosophe, romancier, auteur d'essais qui cartonnent dans le monde entier... mais aussi professeur, chroniqueur et conférencier en entreprise : **Charles Pépin (H.97)** transmet son amour de la sagesse tous azimuts.

## Bio

**1994**  
Diplômé de Sciences-Po Paris

**1997**  
Diplômé d'HEC

**1998**  
Agrégation de philosophie

**1999**  
Premier roman *Descente* (éd. Flammarion)

**2016**  
*Les Vertus de l'échec* (Allary Éditions)

**2018**  
*La Confiance en soi* (Allary Éditions)

**2020**  
Podcast « Charles Pépin : une philosophie pratique »

**2021**  
Essai *La Rencontre, une philosophie* (Allary Éditions)

**i**l est le chantre d'une philosophie pratique, active et positive. Son essai *Quand la Beauté nous sauve* (éd. Marabout, 2014) a rappelé combien le plaisir esthétique était essentiel à nos vies. Le best-seller *Les Vertus de l'échec* nous a réconciliés avec nos revers pour mieux apprendre à oser. Son dernier ouvrage, *La Rencontre, une philosophie*, plaide en faveur de la (re)découverte de l'autre, du monde et, in fine, de soi : une invite bienvenue après ces temps de distanciation sociale.

## Concours élitistes

Au lycée, c'est précisément une rencontre, avec Bernard Clerté, son professeur de philosophie de terminale, qui lui donne des ailes. Jusqu'alors élève mordu de littérature mais dilettante, Charles Pépin (H.97) prend goût à la philosophie et aux défis intellectuels. « Avec un sentiment assez immature de toute-puissance, j'ai voulu me prouver que je pouvais me frotter aux concours élitistes : Sciences-Po, HEC... Tout semblait possible. Sauf la Prep'ENA, qui m'a vite

arrêté ! », sourit-il. À Jouy-en-Josas, Charles apprécie l'économie et l'entrepreneuriat, mais pas le contrôle de gestion, ni la compta, tant pis pour la majeure Entrepreneurs. Il continue à étudier la philosophie en parallèle, à la fac. Le campus lui plaît, bien qu'il s'y sente décalé : plus âgé que les étudiants issus de prépa, il est rétif à la logique de rationalisation des trajectoires professionnelles tracées d'avance. La perspective de badger chaque matin à la Société générale, qui vient de le recruter, le fait reculer : « Je l'aurais vécu comme une aliénation de ma liberté... J'ai fui ! » Des années plus tard, il rappellera avec malice dans *Platon la Gaffe, survivre au travail avec les philosophes* (éd. Dargaud), BD réalisée avec le dessinateur Jul, que le mot travail vient du latin « tripalium », qui désigne « un instrument de torture à trois pieux capable d'infliger aux esclaves rebelles le plus atroce et le plus lent des supplices ». Ajoutant que, aux yeux des philosophes grecs Platon et Aristote, le travailleur moderne s'apparenterait « à un lapin Duracell sur un vélo d'appartement ».

## Transmissions

Ayant éloigné ce spectre, Charles passe l'agrégation de philosophie et devient prof à Cambrai (Nord). Par amour de l'enseignement, mais aussi pour consacrer du temps à l'écriture, il collabore à *Technikart*, *L'Événement du jeudi* et publie un premier roman...

© Andrea Fernandez



qui ne rencontre pas son public. Petite blessure : « Écrivain, c'est mon rêve d'adolescence. J'aurais aimé obtenir davantage de reconnaissance en littérature. Mais j'ai compris que c'était au niveau de la philosophie que je pouvais apporter quelque chose. » Dès lors, Charles creuse son sillon d'auteur-essayiste explorant avec humour et brio les multiples facettes de la philosophie, qu'il sait rendre accessible : *Les Philosophes sur le divan, quand Freud rencontre Platon, Kant et Sartre* (éd. Flammarion), *Ceci n'est pas un manuel de philosophie* (éd. Flammarion), *La Planète des sages*, coécrit avec Jul (éd. Dargaud), *50 nuances de Grecs* (éd. Dargaud)... Autant de titres joyeux qui dépoussièrent de manière salutaire une praxis vieille de plus de deux millénaires. Le succès, rapidement au rendez-vous, ne reste pas circonscrit à ses productions littéraires. Car Charles a aussi le goût de la transmission orale : il tient des chroniques de philosophie à la télévision (sur France 3 et Canal+), à la radio sur France inter (*Sous le soleil de Platon*), met en place ses « Lundis philo » au MK2 Odéon... Bien entendu, il continue à enseigner à ses lycéens cambrésiens jusqu'en 2019, mais aussi à la Maison d'éducation de la Légion d'honneur ou à Sciences-Po. Avec, toujours, l'écriture comme fil rouge : « Toutes mes activités se nourrissent des idées développées dans mes livres. »

### La philo en entreprise

Avec sa société Kairos Conseil, consacrée à son activité d'animation de conférences et de formations, Charles, qui croit en l'utilité sociale de la philosophie en entreprise, a également un pied dans le monde corporate. Mais que fait donc un existentialiste en open space ? Il exerce sa liberté de parole et son esprit critique ! « Mon métier et ma parole restent les mêmes, quel que soit mon public : mes élèves lycéens,

mon auditoire des « Lundis philo », des managers de PME ou des patrons du CAC 40 », explique-t-il. Dans les entreprises, Charles s'applique à interroger les éléments de langage de la novlangue managériale : « Mon job est de déconstruire les discours stéréotypés, de remettre en question les valeurs et raisons d'être tartes à la crème, trop consensuelles, qui se ressemblent toutes. Les directions et le management sont parfaitement prêts à entendre ce point de vue. Nos entreprises sont remplies de gens brillants mais sous-employés – “sous-exploités” si on veut utiliser un vocabulaire marxiste – qui aspirent à faire meilleur usage de leur intelligence. La philosophie y est très bien accueillie car elle ouvre un espace de réflexion. » Elle aide aussi à pointer les contradictions individuelles et collectives. « Je suis souvent interrogé par des salariés pris dans des conflits de valeurs vis-à-vis de leur employeur ; les concepts philosophiques peuvent éclairer leurs dilemmes. À l'occasion, les incohérences organisationnelles dont je suis témoin. Parfois cela se joue à de petits riens, dont les protagonistes n'ont pas conscience, comme ce séminaire sur l'intelligence collective auquel je participais... qui se tenait dans une salle aveugle, en sous-sol. Curieux choix de lieu symboliquement ! Mon travail, c'est d'être expert de ces petits rien qui disent beaucoup. »

### Remise en question

Avec la crise sanitaire, les interrogations des entreprises et des collaborateurs se sont modifiées. « La remise en question de certaines contraintes, le temps passé dans les transports par exemple, a des côtés positifs. Mais le retour au travail hybride soulève de nouvelles problématiques. Les équipes réunies en présentiel seulement deux ou trois jours par semaine doivent réinventer leur manière d'être ensemble. Pour partager du temps de qualité sur de courtes durées, il est nécessaire de ralentir le rythme et d'arrêter de rationaliser la moindre action. » Ce qui ne va absolument pas de soi : « Les organisations ont tendance à saturer le temps de leurs salariés, alors qu'il faudrait au contraire valoriser les moments improductifs, non “rentables”, afin de recréer du lien. Tant de choses peuvent advenir dès qu'on cesse de tout planifier... » Ce constat dépasse le monde de l'entreprise : « Le phénomène est d'ordre civilisationnel. Notre monde est devenu une “to do



## “Tant de choses peuvent advenir dès qu'on cesse de tout planifier”

list” géante, dont nous cherchons à cocher toutes les cases. » Et les nouvelles technologies amplifient le mouvement. Défenseur d'une philosophie de la juste mesure, Charles ne les rejette pas en bloc : « Elles sont utiles, à condition d'être des instruments à notre service et non des maîtres qui nous asservissent. Elles peuvent nous aider à dégager du temps pour lire, parler, aimer, contempler, nous recentrer sur l'essentiel, ce qui nous rend humains. » Elles l'inquiètent, en revanche, quand elles deviennent aliénantes, créent de faux besoins, poussent à l'accélération perpétuelle et contribuent à désenchanter le monde : « Soit votre GPS facilite

vos balades, vous laissant libre de flâner sur de jolies routes, soit vous lui obéissez au doigt et à l'œil et devenez obsédé par l'horaire d'arrivée annoncé. » La hantise de la badgeuse n'est pas loin. « C'est mon blocage personnel ! », admet-il en riant. Charles travaille à une BD sur la méditation *Y a-t-il du Pilates dans l'avion ?* et à un essai philosophique sur la mémoire et le rapport au passé. Manières de questionner, avec drôlerie et pédagogie, cette féroce injonction contemporaine du contrôle du temps ? Affaire à suivre.

Marianne Gérard

# “J’ai renoncé au football”

Promis à une carrière de milieu de terrain au sein d’un grand club d’Alexandrie, l’Égyptien **Amr Metwally (E.16)** est devenu un acteur du monde de la santé au Moyen-Orient. L’architecte conçoit et gère des hôpitaux aussi performants que spectaculaires.

## Bio

**1980**  
Naissance en Égypte

**1995**  
Rejoint Al-Olympi, le club de football d’Alexandrie

**2002**  
Diplôme d’architecte

**2004**  
Travaille sur son premier projet de santé

**2011**  
Rejoint la Hamad Medical Corporation au Qatar

**2015**  
Débute son EMBA à HEC Paris in Qatar

**2020**  
Intègre le centre de formation médical Itqan de Doha, qu’il a conçu en tant que directeur exécutif adjoint

Chaque semaine, la même scène se répète. Lorsque Amr Metwally (E.16) s’apprête à regarder un match de football à la télévision, il convie sa petite famille devant le poste. Mais Anas, Adam, Lina et le petit Yahya ont bien du mal à rester en place, et la fratrie préfère vaquer à ses occupations. L’ingénieur-architecte égyptien, installé depuis onze ans au Qatar, se dit que ses enfants auraient été un peu plus passionnés s’ils avaient pu voir leur propre père évoluer sur le terrain. « Ça s’est joué à peu de choses, je suis passé très près d’une carrière de footballeur, raconte-t-il. Devenir un grand champion a toujours été mon rêve d’enfant. Mais, comme j’avais de très bons résultats scolaires, on m’a proposé à 16 ans de suivre des études de médecine, puis de rejoindre une école d’ingénieur au sein du département d’architecture. » Très vite, le jeune homme comprend qu’il ne pourra pas combiner les deux. « Pour devenir un joueur de haut niveau, il faut s’entraîner au minimum cinq heures par jour. À ma majorité, j’ai annoncé à mes professeurs et à mes parents que j’abandonnais mes études. Ce fut un cataclysme. Mon père a été si blessé qu’il est tombé gravement malade. J’ai cru qu’il bluffait, mais non : il ne pouvait pas imaginer que son fils aîné renonce

à une prestigieuse carrière d’architecte pour pousser un ballon du pied... » Sous la pression, Amr est donc forcé de renoncer à son rêve, alors qu’Al Olympi, le principal club d’Alexandrie, lui avait ouvert ses portes. Il en gardera longtemps une profonde fêlure.

## Expert santé malgré lui

En 2002, après avoir obtenu son diplôme d’architecte, Amr rejoint un cabinet d’architecte à Islamiya Art Center. « J’étais le plus jeune, et on m’a confié des dossiers dont personne ne voulait. Moi qui espérais concevoir des musées, des hôtels ou des centres commerciaux, tous ces projets prestigieux relayés par les médias, mes supérieurs m’ont confié la réalisation d’un centre médical. Je n’étais pas en position de refuser. J’ai eu l’impression qu’on brisait mes rêves une seconde fois. » Le coup est d’autant plus rude qu’il doit abandonner son travail de design sur le hall du Musée national d’Alexandrie, inauguré un an plus tard par le président Hosni Moubarak devant les caméras du monde entier. La mort dans l’âme, le jeune architecte consacre alors son énergie à son projet de santé, pensant naïvement pouvoir finaliser son travail en quelques semaines. « Je ne pouvais plus me tromper. Il m’a fallu plus de deux mois juste pour m’entretenir avec les médecins et infirmiers du futur hôpital afin de comprendre leurs attentes. Deux ans après, alors que la conception était arrivée à son



Les mannequins sur lesquels s’entraînent les étudiants en médecine au centre Itqan de Doha.



Doha. Le centre de simulation et d’innovation Itqan développé de A à Z par Amr Metwally.

le jour où...

## “J’avais acquis un savoir qui allait bien au-delà de la simple conception de bâtiments”

terme, mon cabinet m’a confié un projet du même ordre, puisque mes supérieurs étaient satisfaits de mon travail. J’avais l’impression que l’on m’avait collé une étiquette sur le front. »

Cette étiquette, il en fera une force. Car sur le marché international, il est bien plus aisé de trouver un architecte capable de construire des tours qu’un hôpital répondant aux normes de santé les plus exigeantes. Amr Metwally s’en rend compte en 2005. Il s’installe avec sa famille aux Émirats arabes unis, à Dubai. Et collabore à des projets titanesques comme la Cleveland Clinic Abu Dhabi. « Ce fut un déclic. Je me suis rendu compte que j’avais acquis un savoir qui allait bien au-delà de la simple conception de bâtiments, et que j’étais capable de comprendre la stratégie d’un établissement de santé, d’anticiper le flux des patients... J’ai eu envie d’aller plus loin dans mon expertise, sur la partie financière et stratégique. Je me suis tourné vers un Executive MBA. »

### Une autre dynamique grâce à HEC au Qatar

Alors qu’il travaille au sein de la Hamad Medical Corporation (HMC), le premier fournisseur de soins à but non lucratif du pays, il poursuit son cursus à HEC Paris au Qatar, qui, outre le EMBA, propose un mastère spécialisé Strategic Business Unit Management, des Certificats Executive, ainsi que des programmes sur mesure pour les entreprises de la région du Conseil de coopération du Golfe. Des cours en anglais pour répondre aux besoins des cadres et professionnels à fort potentiel et occupant des postes de management au Qatar et au Moyen-Orient. En 2021, pour ses 10 ans, HEC Paris au Qatar inaugure de nouveaux locaux dans le quartier de Msheireb Downtow à Doha. Avec plus de 700 alumni, la communauté constitue l’une des plus importantes du réseau HEC à l’international. « Cet enseignement a changé ma manière de travailler. Jusqu’ici, je n’avais appris qu’à travers ce que m’avaient transmis les médecins. Et soudain, mon horizon s’est ouvert : business et développement, sécurité, relations avec le gouvernement et les ONG, mais aussi avec les grands laboratoires : Pfizer, Johnson & Johnson, Medtronic... HEC m’a appris à appréhender tout le spectre du monde de la santé. »

Cette approche holistique, il la met à contribution au centre Itqan de simulation et d’innovation, situé

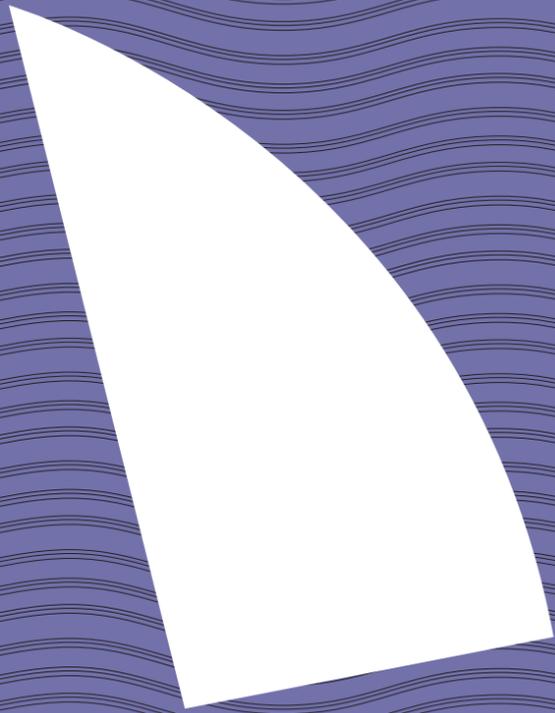
au cœur du campus médical Hamad Bin Khalifa de Doha. Sur plus de 12 000 m<sup>2</sup>, cette structure inaugurée en 2019, après huit ans de conception, propose des techniques et enseignements dernier cri pour former les médecins et infirmiers du Qatar. Simulations de diagnostic, salles d’entraînement chirurgical, labo de réalité virtuelle... Pour la conception du design général comme pour le suivi de sa réalisation, l’ingénieur-architecte bénéficie de moyens conséquents. Envie de bouger ? « Ma place est au sein d’Itqan. Depuis que j’ai obtenu mon EMBA, on m’a proposé le poste de directeur exécutif adjoint avec pour mission de couvrir la partie opérationnelle du centre, définir les procédures internes et externes, et dessiner les contours d’un business model afin de rendre le centre financièrement indépendant. »

### L’art de la diplomatie

Une parfaite connaissance du droit médical lui est nécessaire pour gérer les entrées et sorties au sein du laboratoire humide, qui doit accueillir les cobayes sur lesquels vont s’entraîner les futurs médecins. Et pas seulement des mannequins : des souris, des chats, des moutons... mais aussi des cadavres humains, soit 20 % des sujets analysés. « C’était la première fois, au Qatar, que l’on importait des dépouilles d’hommes et de femmes pour la recherche médicale. Il a fallu montrer patte blanche auprès des ministères de l’Intérieur et de la Santé mais aussi avec le ministère des Biens religieux et des Affaires islamiques. Six mois pour décrocher l’autorisation. Un autre défi à relever : l’autorisation d’analyser des porcs, dont l’anatomie et le métabolisme sont les plus similaires aux nôtres [NDLR : en janvier, un cœur de porc a d’ailleurs pour la première fois été greffé sur un humain]. Je ne cache pas que pour faire entrer des cochons au Qatar, il faut déployer des trésors de diplomatie ! »

Quand il regarde en arrière, il sourit. « Ma vie n’a pas toujours été facile, mais j’ai appris à ne jamais renoncer. Le destin ne m’a pas amené là où je m’y attendais, mais je suis en paix avec ce que je suis devenu. À l’Itqan, les gens oublient que je suis un architecte : on m’appelle souvent “Dr Amr !” », confie-t-il, pensant aux prochaines étapes de son parcours, sans doute dans un important cabinet de conseil. Ce soir, il regardera peut-être un match de foot. Une chose est sûre, quand il verra les joueurs sur le terrain, il n’aura plus de pincement au cœur.

Bertrand Morane



# guide



## INTRODUIRE SON ENTREPRISE EN BOURSE

Opérer une introduction boursière est une étape importante dans la vie d'une entreprise qui peut jouer le rôle d'un formidable accélérateur. Mais c'est aussi un processus long et délicat. Romain Richemont (H.03), responsable du bureau parisien d'Accellency, explique comment réussir son IPO.

secteur de la tech. Enfin, rendre le capital de la société liquide permet aux actionnaires et fondateurs de monétiser facilement une partie de leur capital, et de motiver les salariés en leur proposant, par exemple, de participer à l'introduction en Bourse à un prix attractif.

### Préparez-vous suffisamment à l'avance

En moyenne, il faut s'y prendre au moins deux ans à l'avance pour anticiper une IPO. Dans un premier temps, il faut quantifier son marché adressable, peaufiner son plan stratégique et construire son « equity story », l'histoire que l'on va raconter aux investisseurs pour les attirer. Ensuite, il s'agit de recruter, a minima un an avant l'entrée en Bourse, une équipe de relations investisseurs solide. Enfin, pour faire face aux enjeux réglementaires liés à la cote, il est bon de profiter de cette période de préparation pour professionnaliser l'ensemble de l'organisation, notamment sur les fonctions financières, la comptabilité, la fiscalité, le reporting, le budget, le contrôle, etc. Pour cela, l'ensemble des partenaires et des actionnaires peuvent aider, comme ce fut le cas avec OVHcloud, détenu en partie par KKR et TowerBrook.

### Sachez vous entourer

L'introduction en Bourse est un événement qui n'arrive, a priori, qu'une fois dans la vie d'une entreprise. Par définition, il n'y a donc aucune personne en interne spécialisée dans ce processus. C'est pourquoi il est bon de s'entourer d'experts avant d'entrer dans la période d'exécution. Je pense notamment à un IPO advisor, pour gérer l'organisation de l'ensemble du processus, mais aussi à un conseiller en investor relation qui va permettre de mieux structurer le narratif financier et d'aider au recrutement des conseillers juridiques.

### Ne soyez pas trop agressif

Au moment de l'entrée en Bourse, il est tentant d'être agressif sur la valorisation du titre et de monétiser le capital au plus haut. Ce serait une erreur car un prix trop élevé pourrait faire rater la première journée de cotation et créer un bad buzz dont il est difficile de se débarrasser. Mieux vaut se montrer prudent. L'idéal est de voir le cours de l'action décoller de 10 à 20 % les premiers jours. C'est ce qui est arrivé à OVH en octobre, et cela a engendré une dynamique très favorable pour la suite de l'aventure business et financière de la société.



**Romain Richemont (H.03)**

Après quinze ans en charge des relations investisseurs chez Total puis chez Danone, le diplômé d'HEC rejoint en 2019 Accellency, cabinet de conseil en stratégie de relations investisseurs. En octobre 2021, il accompagne OVHcloud dans son introduction en Bourse, l'une des plus importantes sur les marchés européens de la tech.



## RECRUTEZ GRÂCE À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (AVEC PRÉCAUTION)

L'adoption de l'intelligence artificielle dans les RH est récente, mais intéresse déjà une centaine de start-up. L'IA ouvre un champ des possibles dans le recrutement et la gestion des talents. Un outil séduisant face auquel la prudence reste de mise, prévient Françoise Chevalier (D.89).

interactions de premier niveau entre la DRH et les candidats. Ce qui dégage du temps pour répondre aux problématiques urgentes.

### Gérez mieux l'évolution de vos talents

L'IA permet encore d'émettre des propositions de mobilité interne aux salariés en fonction de leurs souhaits, de leurs compétences et des possibilités dans l'entreprise. Des start-up proposent des solutions pour fluidifier la gestion de la mobilité qui allient évaluation, formation, proposition de parcours, de postes... Chez Saint-Gobain, une équipe projet (RH, data scientists, juristes, etc.) a été mise en place avec deux objectifs : identifier, grâce à l'IA, des talents non détectés par les équipes RH et managériales et détecter les talents présentant un risque élevé de départ. Il nous semble essentiel que la fonction RH soit prête à soutenir la transformation numérique et à se réinventer ; au risque d'être laissée pour compte. Il est donc fondamental de s'intéresser aux outils les plus innovants ; d'autant que l'IA peut constituer une aide précieuse afin de relever rapidement ce défi majeur de la transformation des métiers.

### Prenez garde à la qualité des données intégrées dans le programme

Après avoir lancé son premier logiciel de recrutement, Amazon l'a retiré du marché car il avait tendance à ne retenir que les CV d'hommes. En fait, le programme informatique s'appuyait sur les CV reçus par la société ces dix dernières années : essentiellement des profils masculins. La qualité, le nombre de données et la prise en compte du contexte sont essentiels pour favoriser une prise de décision pertinente.

### Méfiez-vous des gadgets technologiques dont le retour sur investissement n'est pas démontré

Les logiciels RH permettent de suivre une profusion d'indicateurs. Ne risque-t-on pas d'être noyé sous une masse d'informations dont la pertinence et l'efficacité peuvent poser question, dans la mesure où les actions et réactions des personnes (contrairement aux machines) sont complexes et imprévisibles ? L'accumulation de gadgets technologiques plus ou moins coûteux, plus ou moins utiles, est-elle souhaitable et rentable ? La question n'est pas de rejeter en bloc tous ces outils, mais de savoir en tirer profit pour impulser une vision globale et innovante de la fonction RH.



**Françoise Chevalier (D.89)**

Docteure HEC et HDR, et professeure associée à HEC Paris dans le département Management et Ressources humaines, elle intervient auprès de cadres et dirigeants d'entreprises. Ses recherches portent sur la conduite du changement et les innovations managériales.

### Rendez le processus de recrutement plus performant

L'Intelligence artificielle facilite la recherche de candidats puisqu'elle peut traiter les candidatures de manière intelligente et identifier les profils qui répondent à une liste de critères de sélection pour un poste donné. L'IA permet aussi de repérer des compétences qui ne sont pas prises en considération dans une démarche classique. Les « chatbots » permettent, eux, d'échanger avec un candidat et de recueillir des informations sur ses compétences, formations, emplois précédents... Ces « bots » se substituent aux



## STIMULEZ VOTRE CRÉATIVITÉ

Elle est une qualité recherchée universellement, y compris dans l'ingénierie ou la fiscalité. Elle permet de concevoir des solutions à la fois innovantes et utiles. Et, contrairement aux idées reçues, elle se cultive plus qu'elle ne s'hérite. Anne-Laure Sellier (H.95) vous aide à révéler votre esprit créatif.

l'être s'il le décide. Faites-vous confiance, ne craignez pas de sortir du carcan. Vous n'êtes pas à l'abri d'une bonne idée.

### Pour penser créatif, pensez seul

Vous croyiez réussir à booster votre créativité au contact des autres ? Il est depuis longtemps prouvé que le brainstorming compromet la créativité pour une multitude de raisons, par exemple parce que l'on choisit de se laisser porter par le groupe, parce qu'un leader y prend la main ou encore parce que l'on peine à se détacher véritablement des idées émises par les autres. La créativité demande de l'entraînement, comme un instrument de musique. Et elle se travaille d'abord seul. C'est le meilleur moyen de faire émerger librement de son esprit des idées véritablement nouvelles.

### Fixez-vous des contraintes

Il m'est arrivé de demander à une classe d'écrire un poème. Sans aucune autre indication. Le plus souvent, rien n'en sort. Puis je demande d'écrire un poème de quatre lignes, avec un terme médical, une rime en i et sans aucun a, j'obtiens alors des textes de qualité surprenants. La contrainte, qu'elle soit de cadre, de temps, de ressource, est ludique, elle constitue un défi à relever,

fracasse l'angoisse de la page blanche et permet au processus créatif de s'enclencher.

### Tentez la règle de la soustraction

Pour imaginer un produit innovant, on a naturellement tendance à vouloir ajouter de nouvelles fonctionnalités. Inversez la démarche. Essayez, au contraire, de repenser un produit existant en supprimant l'une de ses fonctionnalités. Il est parfois étonnant de constater que l'on peut ainsi créer de la valeur. Une entreprise israélienne a conçu un téléphone privé de sa fonction appel pour les préadolescents : il ne leur permet pas de téléphoner à leurs amis mais uniquement d'être joints par leurs parents.

### Osez les rapprochements improbables

Pour être créatif, n'hésitez pas à mélanger les concepts, à combiner les univers, à associer des principes qui semblent n'avoir rien en commun. De ce mélange des genres et du croisement des idées naîtra peut-être une solution inédite et originale. En cela, nourrir sa curiosité et cultiver une certaine ouverture d'esprit permettra de développer votre potentiel créatif, de connecter des sphères variées et d'accoucher d'autant plus de possibilités.

### Diversifiez les points de vue

Évitez de former un groupe.

### Autorisez-vous à vous considérer comme créatif

Quand on les interroge, un tiers à la moitié de mes étudiants déclarent ne pas être créatifs. Certains pensent qu'ils le sont mais seulement dans certains domaines comme la musique ou la cuisine, sans pouvoir vraiment l'exporter dans leur vie professionnelle. Ce préjugé peut leur venir de leur éducation, de leur histoire, de la culture d'entreprise dans laquelle ils travaillent. En réalité, chacun doit pouvoir s'autoriser à être créatif car chacun est capable de



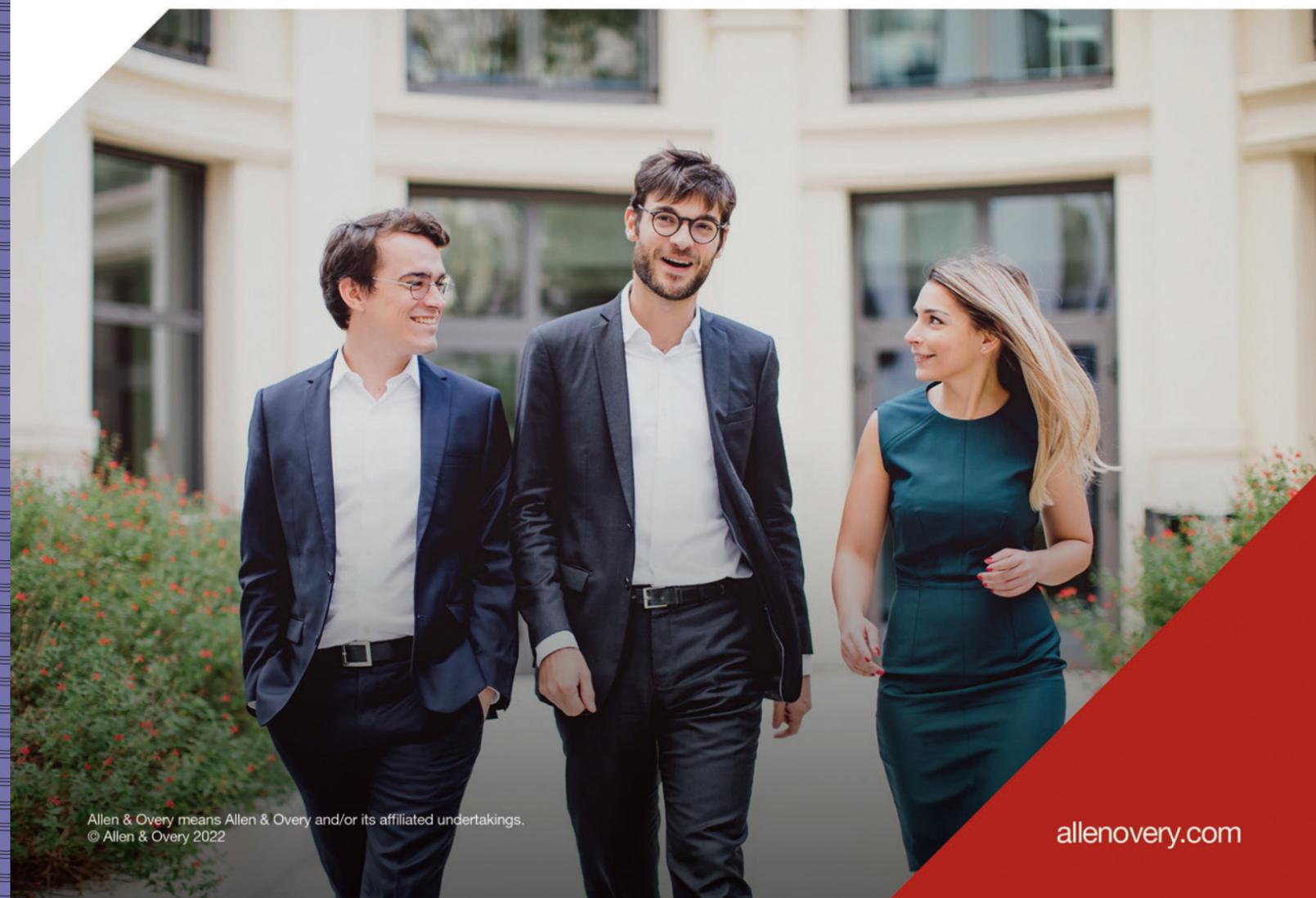
#### Anne-Laure Sellier (H.95)

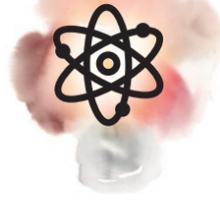
Après un Ph.D à l'INSEAD, Anne-Laure Sellier débute une carrière de chercheuse à Londres et New York. Elle est titulaire de la chaire de recherche Cartier et professeure de créativité et marketing à HEC Paris. Elle s'intéresse à la façon dont émotions et cognitions interagissent dans la formation du jugement et la prise de décision.

## Des idées qui changent le monde.

L'extraordinaire se produit lorsque les meilleurs talents travaillent ensemble.

Nous collaborons avec nos clients, en alliant connaissance sectorielle pointue et capacité d'innovation, afin de les accompagner dans leurs dossiers les plus complexes et stratégiques.





## LE POUVOIR DE L'IMPROVISATION

par Kristine de Valck

« Le changement est la seule constante. » Après deux ans de crise sanitaire, cette citation de Paul Auster résonne dans la tête de chacun. Le contexte actuel est un hymne aux capacités d'adaptation et d'improvisation. Pour Kristine de Valck, chercheuse à HEC Paris, l'improvisation réussie peut être identifiée, enseignée et reproduite. Offrant ainsi aux managers et aux employés de précieuses techniques pour répondre aux problèmes urgents.



**Kristine de Valck**  
Titulaire d'un doctorat en marketing de l'université RSM Erasmus (2005). Professeure en marketing et doyenne des programmes diplômants à HEC Paris. Elle est directrice académique de la chaire Luxury en collaboration avec Kering depuis 2016.

### À quel point l'improvisation est-elle importante dans un contexte professionnel ?

Elle n'est pas seulement importante, elle est nécessaire. Nouvelles réglementations, nouvelles restrictions, deux ans après le début de la crise sanitaire, celle-ci oblige les entreprises à agir dans l'incertitude. Le contexte actuel exige de l'improvisation et cela peut s'avérer problématique pour les structures qui ne donnent pas le droit à l'échec car tout est protocolé. Avant la crise sanitaire, le big data et d'autres développements technologiques majeurs, comme l'essor de l'intelligence artificielle, laissaient déjà entendre qu'il fallait sortir du commun pour

prosperer. Dans quelques années, ce sont les changements induits par la crise climatique qui mèneront au même constat.

### Comment avez-vous procédé pour observer et étudier l'improvisation ?

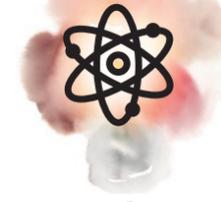
C'était très difficile car l'improvisation, par définition, ne se planifie pas ! Mes deux coauteurs sont très impliqués dans l'univers du jeu de rôle popularisé par Donjon & Dragons. Ces jeux se sont transformés en de véritables expériences de plusieurs jours où les participants inventent une histoire ensemble. Ces situations présentent de grandes similarités avec la vie en entreprise : prise de décision, ressources limitées, enjeux de pouvoir, alliances... Nous avons suivi trois groupes de joueurs différents en Australie et en Italie pendant deux ans afin d'observer l'improvisation dans le temps.

### Au cours de cette étude, vous avez distingué plusieurs types d'improvisation.

L'improvisation par imitation consiste à observer les plus expérimentés et à s'adapter à leurs réponses aux problèmes. Il s'agit d'un point de départ simple qui permet aux nouveaux venus d'apprendre les ficelles de l'improvisation. Le type d'improvisation le plus commun est l'improvisation réactive. Elle se réfère à l'utilisation des

informations fournies par les autres joueurs et l'environnement pour développer des réponses originales. L'improvisation générative est la plus efficace et exige de sonder l'avenir tout en essayant de nouvelles choses de manière à anticiper ce qui pourrait arriver. Il ne s'agit plus de réagir à une situation donnée mais de développer des idées uniques et innovantes. Cette distinction repose sur l'approche des joueurs : collaborative ou compétitive. Nous avons déterminé que seule l'approche collaborative mène à l'improvisation générative. Voilà une bonne piste pour la formation des futurs managers !

*Mannucci, P. V., Orazi, D. C., & de Valck, K. (2021). Developing improvisation skills: the influence of individual orientations. Administrative Science Quarterly, 66(3), 612-658.*



## POLITIQUES PUBLIQUES ET ÉNERGIES RENOUVELABLES

par Andrea Masini

Éolien, solaire, biomasse... face à l'urgence climatique, les énergies renouvelables sont un moyen efficace de relever le défi de la décarbonation. Les adopter permettra de favoriser notre indépendance énergétique et de réduire les tensions géopolitiques. Andrea Masini et Sam Aflaki, chercheurs à HEC Paris, mais aussi Syed Basher, ont concentré leurs recherches sur le rôle que jouent les politiques publiques pour stimuler l'innovation et le développement des énergies renouvelables.



**Andrea Masini**  
Ingénieur mécanique de formation et titulaire d'un doctorat en management de l'INSEAD, il est aujourd'hui professeur associé et directeur délégué du MBA HEC. Depuis vingt-cinq ans, ses recherches sont centrées sur l'impact des innovations technologiques, notamment en matière d'énergies renouvelables.

### Sur quels critères vous êtes-vous appuyés pour mener cette étude ?

Nous avons observé les données concernant la diffusion des énergies renouvelables dans quinze pays européens sur treize années. Nous nous sommes basés sur deux éléments : la diffusion des technologies déjà existantes (la part d'électricité renouvelable par rapport à la totalité de l'électricité produite) et les brevets déposés concernant des technologies qui seront disponibles à l'avenir.

### En quoi votre étude propose-t-elle une approche originale ?

Pour la première fois, nous avons cherché à observer les politiques d'aide aux énergies renouvelables sous un angle plus large, en considérant à la fois les politiques qui visent la défiscalisation des investissements, celles qui visent la création d'un marché protégé (grâce à une politique incitative de rachat de l'électricité verte) et enfin, ce qui est assez novateur, la contribution de la croissance économique au développement de ces énergies vertes.

### Sur la base de ce que vous avez observé, quelle est la politique publique la plus efficace pour développer les énergies renouvelables ?

C'est un mélange soigneusement dosé de ces trois leviers : la politique de création d'un

marché protégé est très efficace pour favoriser la diffusion des énergies renouvelables. La politique de défiscalisation incite les entreprises à investir dans le développement de technologies nouvelles. Le troisième constat est lié à la croissance économique. Dans un pays à croissance économique faible, les investissements liés aux énergies renouvelables peuvent être considérés comme un luxe par rapport à d'autres priorités perçues comme plus urgentes. Dans un pays à forte croissance, il apparaît naturel de vouloir investir le surplus économique dans les énergies renouvelables. L'Allemagne en est un exemple. La prise de conscience du défi climatique par sa population a permis d'accélérer fortement le déploiement des technologies renouvelables. Au-delà de cette acceptation culturelle, le pays dispose aussi d'une force économique qui lui a donné les moyens d'arriver à ce résultat. Face à une problématique climatique globale, l'effort collectif est bien sûr nécessaire mais il faut aussi accepter que, dans les pays en développement, la tension entre croissance économique et décarbonation est probablement plus forte. Un espoir repose cependant sur le coût de production de l'électricité verte, qui a fortement baissé depuis dix ans. C'est l'une des raisons qui lui permet de gagner du terrain face aux énergies fossiles



## J'AI TESTÉ POUR VOUS : ALTRUWE

Daphné Segretain



**Daphné Segretain**  
Journaliste de terrain, avant de prendre les rênes d'*HEC Stories*, elle a parcouru les territoires pour couvrir les actualités culturelles comme les sports extrêmes. Notre rédactrice en chef s'est aujourd'hui essayée à l'utilisation d'Altruwe, un réseau social d'un nouveau genre.

### Altruwe, c'est quoi ?

C'est un réseau social sous la forme d'une application qui permet à ses utilisateurs de partager des contenus (articles, vidéos ou podcasts) à la condition qu'ils soient positifs, inspirants et éclairants. En d'autres termes, qu'ils soient altruistes et vecteurs de bonnes ondes. Encore mieux s'ils engagent de bonnes actions ; chez Altruwe, on croit au mimétisme social. Par exemple, je me suis inscrite sur le réseau et j'y ai posté notre article sur une chocolaterie solidaire ouverte par Stéphane Pétilon (H.17). J'ai obtenu quelques likes et j'espère que le partage de mes posts va ravir de nouveaux lecteurs et engager mes concitoyens à se

fournir en chocolat chez Les Copains de Bastien ou, mieux encore, à monter eux aussi des projets solidaires.

### D'où vient cette idée ?

Altruwe tire son inspiration du mot altruisme, dont le moine bouddhiste Matthieu Ricard, fervent utilisateur du réseau, donne la définition suivante : « L'altruisme est une motivation à accomplir le bien du plus grand nombre d'êtres possible. » C'est en partant de ce postulat que Jérémie Mani (H.01) décide de créer ce réseau social d'un nouveau genre. À sa sortie d'école, il fonde une entreprise dans l'email marketing, avant de racheter Netino, société de contenus tempérés. Après presque dix ans à modérer des contenus fous, voire haineux, il la revend et fonde, avec son associé Yves Delnatte, Altruwe. Une association à but non lucratif dont l'objectif est de partager, générer le bon et le bien et favoriser « l'infusion de contenu inspirant », explique Jérémie.

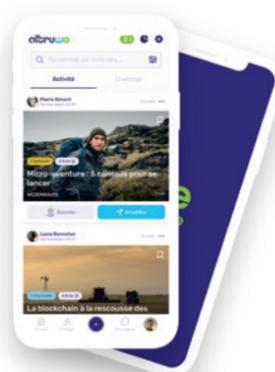
### C'est pour qui ?

Pour tout le monde. On connaît les applis pour célibataires, pour passionnés de cuisine ou de chiens. Il nous manquait un réseau pour diffuser des histoires

positives. C'est ce que propose Altruwe. Si j'ai commencé à répandre les contenus sur les actions de nos alumni, j'imagine et j'espère que *Le Monde* ou *The Globe and Mail* (Jérémie vit au Canada) m'emboîteront le pas. Mais bonne nouvelle, vous aussi, quel que soient votre âge ou votre profession, vous êtes invités à télécharger cette application pour partager ce que vous lisez, écoutez, visionnez. Et irradier la communauté de ces récits et actions susceptibles de rendre nos jours plus agréables !

### Quel est l'objectif d'Altruwe ?

Le premier est de fédérer l'altruisme. Le second est différent. Si pour l'instant Jérémie fait tourner l'application à fonds perdu, il souhaite que ça évolue. « L'idée est de faire connaître Altruwe, puis d'être suffisamment crédible pour attirer des mécènes et faire grandir l'application en la développant », raconte l'entrepreneur. Fier de ses 20 000 Altruwistes, dont une grande partie sont des 25/35 ans adoreurs du film *Don't Look Up* ou bien l'ONG Karuna-Shechen, fondée par Matthieu Ricard, les créateurs espèrent dépasser les 50 000 utilisateurs à la fin mars. À vos applis !



Ethics For Animals

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

**AIDEZ-NOUS À COMPRENDRE  
LES RAISONS DE CE SCANDALE.**

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

[www.ethicsforanimals.org](http://www.ethicsforanimals.org)



Ethics For Animals

**BULLETIN  
DE  
DON**

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

**1 JE CHOISIS LE MONTANT  
DE MON DON**

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

**2 JE RENVOIE :**

Je renvoie ce bon complété, accompagné de mon chèque à l'ordre d'Ethics For Animals par voie postale :

**Ethics For Animals - 135 rue Didot - 75014 PARIS**

**OU**

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

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



valeurs



L'avis de  
**Bertrand Jacquillat (H.65)**



**Le bien commun**

Hubert Joly vient de monter sur le podium de nos très talentueux expatriés. Il s'est notamment illustré en sauvant de la faillite Best Buy, un mélange entre la Fnac et Darty, dont il prit les rênes en 2012. Depuis, il a rejoint la faculté de la Harvard Business School et publié en 2021 *The Heart of Business*. Un livre salué par ses pairs où figurent Jeff Bezos et les présidents d'IBM, d'Axa, de McKinsey, Pepsi, Ralph Lauren, Microsoft, Schneider. Leurs élogieux témoignages soulignent qu'il ne constitue pas un ouvrage supplémentaire sur le management mais la démonstration que l'on peut décliner ses valeurs éthiques et morales tout en créant de la valeur, et pas seulement actionnariale. *L'Entreprise, une affaire de cœur*, la version française qui vient de paraître, est un conte de fées à lire absolument.

*L'Entreprise, une affaire de cœur* d'Hubert Joly (H.81) avec Caroline Lambert, éditions Renaissance Plon, 20 €



identité



L'avis de  
**Emmanuel Bégué (H.92)**

Je de rôles : notre identité individuelle s'adresse à autrui, et nous n'en sommes pas les auteurs. L'auteure montre comment l'identité est d'abord une construction sociale et non le résultat d'une succession de choix personnels. Elle complète le « je est un autre » rimbaldien : je est tous les autres, avec nous et en nous. Et une augmentation de notre liberté.

« Je » de société, de Valérie Boussard (H.93), éditions Armand Collin, 21,90 €



stratégie



L'avis de  
**Floriane Lanthier Segretain (H.03)**

Si le digital est la composante d'un plan marketing réussi, cet ouvrage propose une vision exhaustive des nouveaux défis et nouvelles pratiques : fondamentaux de la stratégie marketing, outils pour optimiser l'ergonomie d'un site (référencement, publicité digitale, e-réputation, stratégie d'influence).

Performez en marketing digital, coécrit par Elie Sic-Sic (H.03), Ouidade Sabri et Nadr EL Hana, éditions Vuibert, 29,90 €



tournant



L'avis de  
**Jacques Fineschi (H.72)**

Constatant la dégradation de nos liens sociaux mais aussi la renaissance des besoins de contacts humains et l'apparition de nouvelles aspirations « plus humanistes, écologistes, voire spirituelles ou éthiques », l'auteur se livre à une réflexion sur le travail, l'entreprise, la géopolitique, l'avenir des villes et notre comportement.

À la recherche du lien social perdu, de Dominique Turcq (H.82), éditions L'Harmattan, 26,50 €



données



L'avis de  
**Catherine Montrade (H.81)**

Le Big Quali, c'est une approche des études avec la volonté de faire le tour complet d'un sujet. Il désigne la capacité à recueillir et analyser une masse de données qualitatives. Le livre de Daniel Bô insiste sur le rôle actif du consommateur qui expérimente, se filme, témoigne. Aux instituts de proposer des expériences stimulantes. La force du Big Quali, c'est la multiplicité de points de vue.

Big Quali, de Daniel Bô (H.84), éditions Dunod, 22 €

© DR



devise



L'avis de  
**Baudouin Prot (H.72)**



**Le paradoxe français**

L'égalité, un fantasme et une obsession française. Haïti et la France sont les seuls pays au monde à inscrire l'égalité dans leur devise nationale. L'Hexagone est un des dix pays les moins inégalitaires. Et pourtant, les inégalités sont toujours au cœur des luttes sociales et des débats politiques. Inégalités de revenus, de patrimoine, des chances... Loin des clichés, Michel de Rosen renouvelle et enrichit la réflexion sur l'égalité en France.

*L'Égalité, un fantasme français*, de Michel de Rosen (H.72), éditions Tallandier 18,90 €



vignes



L'avis de  
**Louis de Surrel (M.14)**

Aurélie Labryère et Julien Gacon nous ouvrent les portes de propriétés viticoles légendaires : Romanée-Conti, Rothschild, Cheval-Blanc, Guigal... Le livre est rythmé par une série d'entretiens où vigneron et intellectuels abordent des questions sur le vin de manière passionnée. Les pages se tournent avec plaisir et se dégustent jusqu'à la lie.

Esthétique du vin, d'Aurélie Labryère (H.00) et Julien Gacon, éditions Glénat, 19,95 €



fiction



L'avis de  
**Jules Fournier (H.15)**

L'auteur décrit le parcours initiatique érudit d'Enzo, entrepreneur à succès dont la misanthropie apparente révèle une vraie profondeur spirituelle et sensorielle. Un récit enlevé, de Paris à Vilnius, sur la réalité d'un futur proche (2030) et les rêves du personnage. On ressort conquis par l'humour, l'imagination et la pluralité des expressions.

La Dissimulation, d'Alexandre Lourie (H.15), éditions L'Harmattan, 25 €



genre



L'avis de  
**Jeanne Courouble (H.08)**

Sandrine Meyret (E.04), sociologue et diplômée de l'Executive MBA HEC, propose une relecture du temps masculin-féminin. Parler de la façon dont on emploie son temps, dont il a été vécu à différentes périodes de l'Histoire, et comment il est vécu de façon biologique ou psychologique pour les femmes et pour les hommes.

Si le temps nous était conté..., de Sandrine Meyret (E.04), éditions Atlande, 19 €



famille



L'avis de  
**Alexandra Bournazel (H.08)**

En théorie tout va bien suit l'histoire d'une petite fille intelligente et un peu rêveuse qui grandit avec un sentiment de décalage dans une famille qu'elle pense « parfaite », ou parfaitement banale, et qui se rend brutalement compte qu'elle ne l'est pas. Sarah Bussy aborde le passage à l'âge adulte, les secrets, les apparences, la nostalgie, l'existence...

En théorie tout va bien, de Sarah Bussy (H.08), éditions JC Lattès, 18,90 €

© DR, L.Guichardron/Graphix-Images. L'alcool nuit gravement à la santé, à consommer avec modération



## Paris

Ville lumière, cité de la mode et temple de la gastronomie, on aime la capitale pour sa vie culturelle et ses petits secrets qui ont traversé les siècles. **Suivez les greeters HEC.**



Paris, le Louvre

### Gabrielle Arnault-Lazard (H.15)

Un jour, elle décide de changer de vie pour se consacrer à ses passions : Paris, le théâtre et l'histoire. Son surnom ? La « marquise des Potins ». Elle déambule, en effet, en grande toilette dans les rues de la capitale pour nous en dévoiler les secrets les plus intimes. En voici trois bien gardés.

### mauvais tour

#### La dame de fer

Dans les années 1920, un escroc du nom de Victor Lustig réussit l'incroyable tour de passe-passe de vendre la tour Eiffel ! Prétendant qu'elle allait être démontée sous peu, il invite les ferrailleurs parisiens à faire leurs offres avant de s'enfuir avec le magot. Sa vilaine entreprise est un tel succès que notre loustig Lustig va même tenter sa chance une seconde fois avant d'être dénoncé.

### amours à vendre

#### Le Palais-Royal

Peu savent que les somptueux jardins du Palais-Royal étaient l'endroit à Paris où la prostitution était autorisée, d'où son surnom de « marché aux putains ». Il avait la particularité d'être une enclave interdite à la police. Les prostituées parisiennes pouvaient donc y exercer sans être inquiétées. Leur seconde option, certainement moins attrayante, était l'enclave du cimetière des Innocents.

### retour de la momie

#### Le Louvre

Comment obtenir ce brun si particulier, entre le marron et l'ocre, d'une brillance incomparable ? Avec de la chair de momie réduite en poudre et macérée dans de l'alcool ! Voici un des nombreux secrets du musée du Louvre. Peindre à la momie est une pratique avérée au XIX<sup>e</sup> siècle. Trois cents ans plus tôt, on transformait déjà les momies en onguent ou boisson pour leurs vertus curatives et mystiques.

© Illustrations Joël Guevara, DR

### Aideen Halleman (H.05)

Après plus de quinze ans au sein d'institutions culturelles telles que la Cité de l'architecture et du patrimoine, la Fondation Cartier pour l'art contemporain, ou la Gaîté-Lyrique, Aideen Halleman intègre le Hangar Y, à Meudon, dont l'ouverture est prévue en septembre 2022. Elle dirige aussi Artips, le média sur l'histoire de l'art. Voici ses spots parisiens préférés.

### visite privée

#### Le musée Gustave-Moreau

Ce ravissant petit musée situé en plein cœur du 9<sup>e</sup> arrondissement était la demeure du peintre symboliste Gustave Moreau. On se promène dans les différentes pièces de la maison avant d'atteindre le magnifique atelier du maître, sur deux étages, avec son escalier monumental. De nombreuses toiles et dessins s'offrent à nos yeux dans une atmosphère paisible et inspirante.

### curiosités

#### Le musée de la Chasse et de la Nature

Niché dans deux superbes hôtels particuliers du Marais, ce musée propose un parcours sur l'animal dans son environnement naturel. Le lieu est magique tant par ses trouvailles scénographiques que par ses nombreuses œuvres d'art contemporain. De très belles expositions sont programmées ainsi qu'un agenda culturel plein de surprises.

### croiser le fer

#### Le musée de l'Armée

Si le site des Invalides est mondialement connu, le musée l'est moins. Sa collection permanente est exceptionnelle et très éclectique, allant des soldats de plomb aux instruments de musique militaire, en passant par les uniformes et les collections d'armes. Les expositions temporaires, deux par an, sont souvent passionnantes et dépassent largement le cadre de l'histoire militaire.

### la faute à Voltaire

#### L'heure de la vérité

En admirant la Comédie-Française, on peut songer à rétablir une vérité sur Voltaire : le grand philosophe des Lumières est un homme qui aime l'argent, au point d'imaginer une grande escroquerie. Au début du XVIII<sup>e</sup> siècle, il s'associe au célèbre mathématicien La Condamine afin d'exploiter les failles d'une loterie et empocher un joli pécule qui le met à l'abri du besoin le reste de ses jours.



### Victor Lugger et Tigran Seydoux (H.08)

Promu en 2017 au titre d'« entrepreneurs de l'année » par le guide Gault&Millau, ce duo de choc est à l'origine d'une institution française de la gastronomie italienne : Big Mamma. Un empire qui s'étend sur Paris avec neuf établissements, mais aussi sur Lille, Bordeaux, Madrid et Londres.

### bistronomie

#### Le Baratin

En bon restaurant français traditionnel, le Baratin, à Belleville, sert de la cervelle d'agneau, des rognons ou encore des ris de veau. L'établissement peut aussi se vanter d'avoir une des plus belles caves de vins nature de Paris. On se croirait dans *Le Fabuleux Destin d'Amélie Poulain*, le patron est le cliché du restaurateur bourru au grand cœur. On y croise des chefs étoilés du monde entier.

### valeur sûre

#### Boulangerie Morange

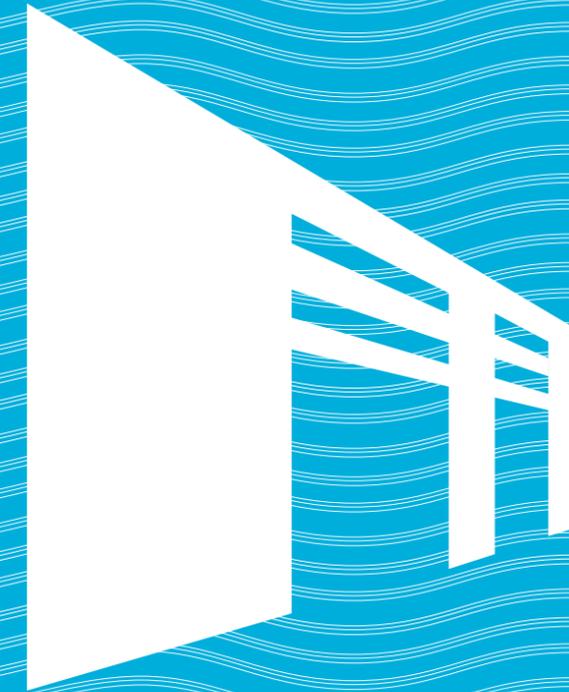
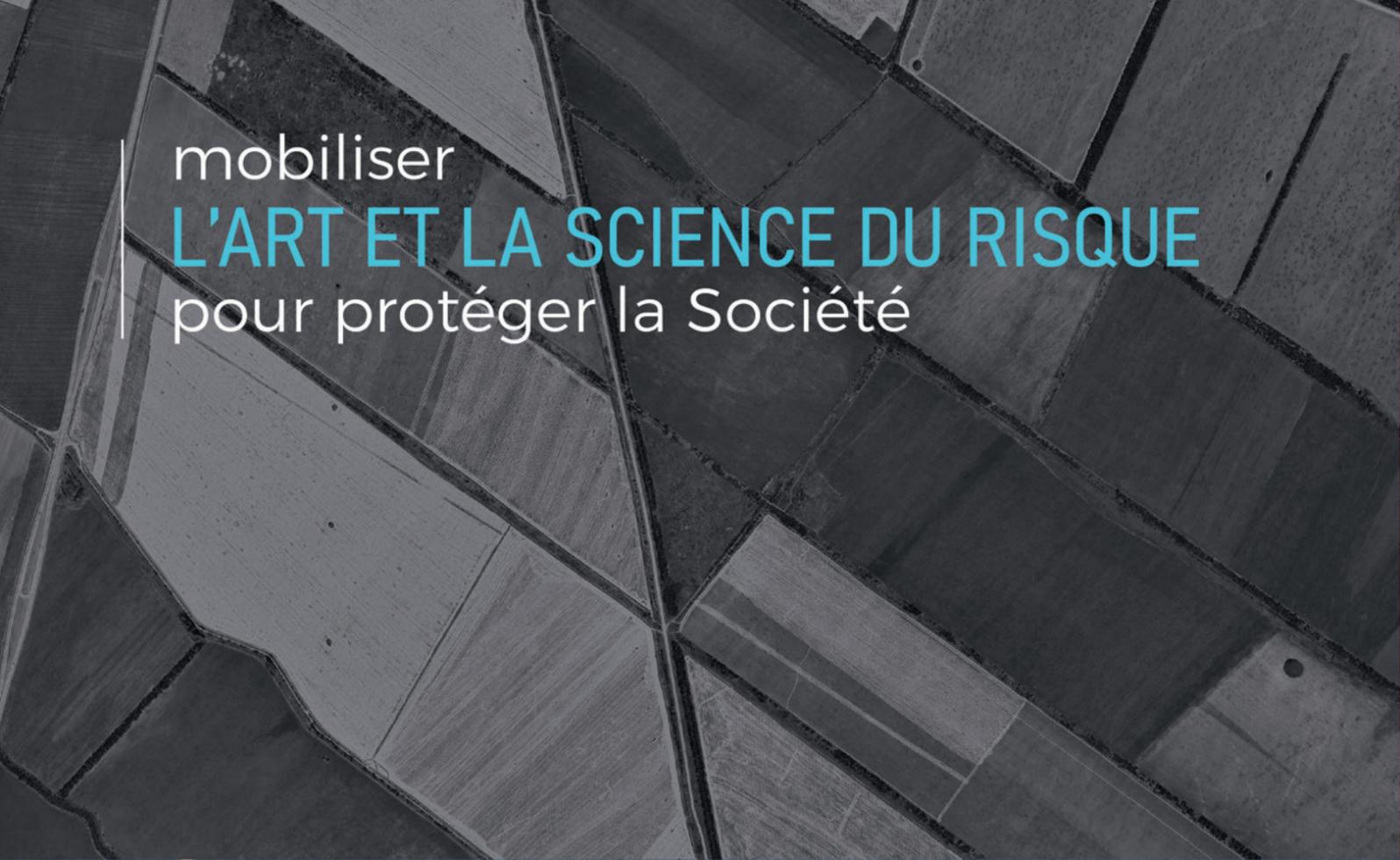
La rue Mouffetard, son marché et ses boutiques d'artisans charcutiers, fromagers et surtout... boulangers. C'est là, chez Morange, que l'on a trouvé notre pain préféré. La baguette fourchue du chef est sans conteste la meilleure de la ville. En continuant en direction de la place Monge, ne soyez pas timides : sonnez à la Maison des trois thés. C'est un délice de raffinement.

### haute couture

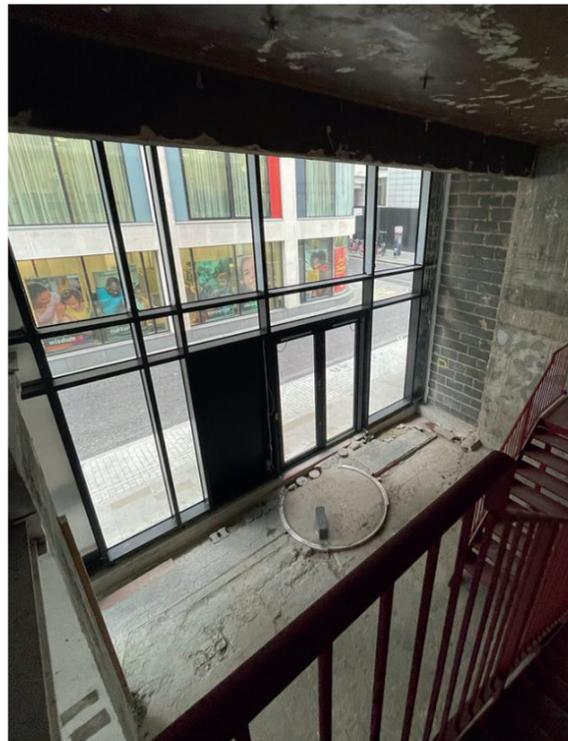
#### Severo

Dirigé par l'artisan boucher William Bernet depuis plus de trente ans, Severo est incontestablement le meilleur restaurant de viande de Paris. Sa réputation le précède, et il est vrai que le steak frites y est parfait. Quant à la carte des vins, elle est pleine de rayas (châteauneuf-du-pape) et autres raretés si vous savez charmer le sommelier.

mobiliser  
**L'ART ET LA SCIENCE DU RISQUE**  
pour protéger la Société



*vie d'hec*



## Immobilier

# Une Maison HEC à Londres

Étape historique : HEC Alumni, avec le soutien d'HEC Paris et de la Fondation HEC, devient propriétaire dans la capitale anglaise.

Le dernier investissement de cette envergure remonte à 1994. L'association des diplômés HEC acquiert alors les locaux de l'avenue Franklin-Roosevelt sous l'impulsion de Didier Pineau Valencienne (H.54) et de Pierre Bellon (H.54), rejoints par des centaines d'alumni mécènes. Ce point de rencontre joue dès lors un rôle d'accélérateur pour le développement du réseau HEC et des services aux diplômés. Avec l'acquisition d'une maison à Londres, HEC Alumni franchit une étape, affirmant sa dimension internationale. Le dynamique Chapter UK est le premier hors de France, avec plus de 3000 diplômés et une centaine d'événements organisés chaque année. Situés à Covent Garden, à deux pas de la London School of Economics, partenaire académique d'HEC Paris, les locaux, entièrement neufs, couvrent 412 m<sup>2</sup> sur deux étages. Le vaste rez-de-chaussée accueillera les conférences, masterclass et ateliers. Lounge convivial, bureaux, salles de réunion et espaces modulables seront au premier. « La maison HEC à Londres sera le point de

ralliement des alumni UK. Ils pourront s'y retrouver, inviter des partenaires de la communauté business », explique Marguerite Gallant (H.03), directrice générale d'HEC Alumni. Les locaux serviront de hub physique pour l'École qui pourra héberger ses représentants au Royaume-Uni, tenir des sessions d'information sur ses MBA et Master, des conférences de recherche, accueillir les étudiants en voyage d'études et développer ses opportunités au Royaume-Uni. Le projet est le fruit d'une belle synergie entre HEC Alumni, HEC Paris et la Fondation HEC. L'association apporte 3 millions d'euros sur ses fonds propres, réservés en trésorerie depuis juin 2019, et contracte un emprunt de 1,8 million d'euros. L'École participe à hauteur de 2 millions d'euros sur dix ans, grâce au soutien des donateurs de la Fondation HEC, notamment Frédéric Jousset (H.92), président d'honneur d'HEC Alumni et soutien de la première heure de la « UK House ». Au 43 Parker Street, les travaux d'aménagement ont déjà démarré. Rendez-vous en novembre pour célébrer l'inauguration des lieux !

© DR

## Mixité

### Charte GEF

En juillet, Grandes Écoles au féminin (GEF), qui réunit dix associations d'anciens, dont HEC Alumni, a lancé une charte mixité afin d'améliorer la visibilité des femmes dans la sphère professionnelle. « La crise a marqué un recul de la prise de parole publique des femmes », pointe Hortense de Roux (H.05), résidente de GEF. Partant de ce constat, les signataires de la charte ont pris trois engagements : instaurer une gouvernance mixte au sein de leur association, organiser des formations sur les biais cognitifs pour lutter contre les stéréotypes et s'engager à ne pas s'associer aux prises de parole non mixtes. Le



partenariat avec 2GAP permettant, au besoin, d'identifier des intervenantes potentielles. « Les membres de GEF regroupent 40000 diplômés et organisent des milliers d'événements par an. Ils ont le pouvoir de créer une dynamique dans d'autres écoles et de diffuser ces pratiques à travers le réseau de décisionnaires clés. »

## Carrières

### Festival HEC Life Project

Vous vous interrogez sur l'impact du travail sur la société, sa capacité à faire bouger les lignes, mais aussi sur vous, en termes d'alignement, d'épanouissement personnel ? Du 4 au 6 avril, HEC Life Project vous invite à faire le plein d'inspiration, d'expérimentation et de réflexion avec la 3<sup>e</sup> édition de son festival HEC Life Project : « Work for Good. Et si notre travail avait le pouvoir de (nous) faire du bien » ? Conférences inspirantes, ateliers et cocktail de networking se tiendront en présentiel chez Comet Bourse le 4 au soir, en français et en anglais. Le 5 explorera, via des ateliers en ligne, les multiples facettes du « Work for Good » : développement personnel, flow, la communication non violente, les nouveaux jobs à impact... Après les sessions de speed coaching et les ateliers pratiques du 6, vous pourrez prolonger l'expérience avec les rencontres de recrutement organisées les 7 et 8 par WATs4U, le groupement des alumni des grandes écoles françaises. À vous de composer votre programme !

## Matins HEC

### Retour attendu

Après deux ans d'interruption pour cause de crise sanitaire, les Matins HEC, le rendez-vous mensuel historique du réseau, a fait son grand retour le 16 mars au pavillon Vendôme. L'invité de cette reprise très attendue a été Adrien Nussenbaum (H.01), fondateur et CEO de Mirakl, leader des solutions de marketplaces. Devenue, en 2020, la 10<sup>e</sup> licorne de la French Tech, la start-up a réussi, l'an dernier, une levée de fonds record de 555 millions de dollars, qui a doublé sa valorisation l'an dernier, la portant à plus de 3,5 milliards de dollars. La rencontre a été animée par Vincent Beaufils (H.75), directeur de la rédaction de *Challenge*, et Adrien Couret (H.07), président d'HEC Alumni et directeur général d'Aéma Groupe. Ces Matins HEC ont été l'occasion de remettre les Prix de la Fondation HEC récompensant les meilleurs travaux académiques des étudiants et professeurs d'HEC Paris en 2021.



## Télex

**La 2<sup>de</sup> édition du dîner de Gala HEC**  
est reportée au 21 avril au palais Brongniart.  
Réservez votre table !



Le 11 février, Hi! PARIS a organisé la table ronde « L'IA, levier pour promouvoir la mixité dans les sciences ? » avec Rexel et TotalEnergies, lors de la journée internationale des Femmes et Filles de science (UNESCO), en présence d'Étienne Klein et du secrétaire d'État chargé de la Transition numérique, Cédric O (H.06).

## Intelligence artificielle et science des données

### Hi! PARIS en action

Lancé en 2020 par HEC Paris et l'Institut polytechnique de Paris, le centre interdisciplinaire a déjà de solides réalisations à son actif.

Grâce à l'implication de ses mécènes (L'Oréal, Cargill, TotalEnergies, Kering et Rexel), le centre Hi! PARIS a progressé sur ses trois piliers : recherche, enseignement et innovation. Sa faculté s'étioffe à un rythme soutenu : neuf professeurs chercheurs ont été recrutés, cinq bourses de recherche accordées et quinze thèses de doctorat sont en cours. Des collaborations académiques ont été initiées entre les chercheurs des différentes écoles ; des séminaires en ligne et sessions d'études se tiennent régulièrement avec les mécènes. Le Hi!ckathon de 2021, « IA et efficacité énergétique », a remporté un vif succès auprès des étudiants ; son édition 2022 portera sur la thématique « IA et durabilité ». La Summer School hybride de juillet « IA & Data appliquées à la science, aux entreprises et à la société » a été appréciée par ses 182 participants, tandis que le séminaire de prérentrée Hi! PARIS Data Bootcamp, fin août, a sensibilisé les étudiants de master d'HEC Paris et de l'IP Paris à ces sujets pour susciter des vocations.

#### Paroles de mécènes

« L'Oréal a souhaité contribuer à la création d'un centre de recherche et d'enseignement européen d'envergure mondiale, capable de rivaliser avec le MIT et de répondre aux enjeux de transformation

majeurs des entreprises. Pendant la crise sanitaire, Hi! PARIS a démontré la mobilisation des grands groupes et institutions académiques en faveur de la jeunesse et de l'économie. »

**Céline Brucker (H.97), directrice générale, L'Oréal Grand Public France**

« Hi! PARIS est une collaboration tripartite innovante, win-win, entre les mondes corporate, académique et scientifique. Le centre forme de jeunes talents aux compétences hybrides, capables de mettre l'IA au service des différents métiers de l'entreprise et soutient des activités de recherche propres à accélérer la transformation de nos groupes. Ce modèle de collaboration a beaucoup à apporter, tant aux étudiants qu'aux grands groupes français. »

**Charlotte Tison Pierron-Perlès, Head of Data & AI Strategy & Services for France, Cargill**

« Notre soutien à Hi! PARIS illustre notre volonté de participer au développement d'une formation d'excellence et au renforcement d'un centre français d'analyse de la donnée et d'intelligence artificielle, dont les applications dans l'économie et la société sont innombrables. Nous sommes fiers de faire partie de cet écosystème. »

**Grégory Boutté, Chief Client & Digital Officer, Kering**

## mentorat

### Accompagner les boursiers

Depuis trois ans, HEC Paris, HEC Alumni et la Fondation HEC animent un programme de mentorat s'adressant aux étudiants boursiers sur critères sociaux, sur la base du volontariat. Il vise à les accompagner dans la construction de leur avenir en leur facilitant l'acquisition des codes et repères du monde professionnel et en les aidant à développer leur propre réseau. C'est HEC Bénévolat qui orchestre la constitution et le suivi des binômes. « Nous puisons dans notre vivier des alumni qui ont au moins cinq ans d'expérience, issus de secteurs correspondant aux profils des étudiants. Grâce au partenariat avec la Fondation HEC, nos mentors sont accompagnés par l'association Article 1, spécialiste du mentorat de jeunes », explique **Andrée Aubert-Theisen (H.77)**, membre de l'équipe



coordinatrice du programme à HEC Bénévolat. « Pendant les six premiers mois, décisifs, les binômes ont rendez-vous une fois toutes les trois semaines, virtuellement ou de visu. Les liens se tissent dans la durée. » Amorcé avec vingt binômes en 2019, le programme en compte aujourd'hui cinquante-quatre. Un beau succès de solidarité intergénérationnelle.

## promotion H.09

### Engagement exemplaire

Menée par son délégué Julien Lacaze (H.09), récipiendaire d'un prix de l'écosystème HEC pour son implication, la promotion 2009 s'engage tous azimuts : « Nous avons vécu une expérience campus marquante, concomitante avec la campagne de levée de fonds de la Fondation en 2008-2013. En septembre 2019, pour les 10 ans de notre promo, nous avons lancé un cycle d'engagement collectif de cinq ans autour de trois projets. 1. Collecter 250 000 euros pour la campagne *Impact tomorrow* auprès de cent donateurs. L'objectif ? Engager le plus grand nombre, en utilisant des arguments forts : donner 5000 euros sur cinq ans revient à 1 euro par jour après impôts. À date, 57 alumni ont déjà donné près de 220 000 euros. 2. Participer au fonds HEC Ventures, notre promotion a déjà investi 1 million d'euros. 3. Soutenir la dynamique de l'Infinity Pass afin que la moitié de la promotion cotise à vie en 2024. Notre logique : « Chacun peut contribuer selon ses moyens ! »

## bourses MBA

### Cérémonie inspirante

Soixante-seize participants MBA de la rentrée de janvier, 44 hommes et 32 femmes de 37 nationalités ont reçu une bourse d'excellence de la Fondation HEC. La cérémonie de remise de bourses, organisée le 20 janvier en présence d'Andrea Masini, Doyen associé en charge des programmes MBA, et de Delphine Colson (H.94), déléguée générale de la Fondation, a été l'occasion d'un discours de Sylvain Goupille (MBA.05), entrepreneur de la finance durable, fondateur d'Octobre et de Printemps des terres et Grand Donateur de la Fondation. « Le MBA d'HEC Paris a été un catalyseur dans ma carrière. » Ses trois conseils aux étudiants : « Concentrez-vous sur ce que vous aimez. Choisissez ce qui vous motive, vous rend fier. Vous venez de rejoindre une communauté formidable, très ouverte, profitez-en : sollicitez-la. Et n'oubliez pas de donner en retour ! »



## télex

Grâce à la mobilisation de la promo **Pâquerette (H.67)**, cinq étudiants ont reçu une aide financière.



## collecte

# Démultiplier l'impact d'HEC Paris

La taxe d'apprentissage pérennise l'excellence d'HEC Paris, école qui forme ses diplômés à relever les défis économiques et sociétaux de demain.

Les entreprises peuvent soutenir HEC Paris en lui affectant le solde de taxe d'apprentissage (13 %) à leur main. Cette contribution est d'autant plus cruciale que ce mode de financement est en perte de vitesse : entre 2019 et 2020, les grandes écoles ont perdu 56 % des revenus liés à la taxe d'apprentissage à la suite de nouvelles dispositions légales. Aujourd'hui, les trois missions d'HEC Paris (Think, Teach, Act) sont plus que jamais alignées avec les besoins stratégiques des entreprises. Claire Pedini (H.87), directrice générale adjointe en charge des RH et de la RSE chez Saint-Gobain, partenaire de longue date de l'École, en témoigne. « Les enjeux RSE sont consubstantiels à notre activité : 40 % des émissions de CO<sub>2</sub> proviennent des bâtiments. Saint-Gobain s'est ainsi donné pour mission de devenir leader mondial de la construction durable. Nous recherchons des managers formés à ces enjeux, connectés avec notre raison d'être, capables d'innover et de penser différemment à l'ère digitale. Notre groupe, qui recrute chaque année 36 000 collaborateurs, dont plus de la moitié ont moins de 26 ans, met

également l'accent sur l'inclusion et la diversité, sources de valeur pour le collectif. HEC Paris est en pointe sur toutes ces thématiques à travers les travaux de ses centres de recherche (Institut S&O, Hi! PARIS, Innovation & Entrepreneurship), ses enseignements qui préparent aux nouveaux modes de leadership (parcours Purposeful Leadership), son engagement en faveur des étudiants boursiers et son ouverture internationale. Nous nous reconnaissons pleinement dans ses valeurs et sa culture à la fois exigeante et bienveillante. » HEC Paris peut également compter sur le précieux soutien de nombreuses ETI et PME, dont les dirigeants alumni sont attachés à pérenniser l'excellence académique de leur alma mater. Ainsi, 88 % des versements au titre de la taxe d'apprentissage sont compris entre 1 et 1 000 euros. Quel que soit le montant, chaque soutien compte : HEC Paris, école à but non lucratif, ne reçoit aucun fonds public. Elle a donc besoin de l'implication de tous pour continuer à former les jeunes générations aux défis futurs.

© DR

## MBA de janvier

# La rentrée des records

La promotion de janvier 2022 du MBA d'HEC Paris est celle de tous les superlatifs. Confirmant l'attractivité croissante du programme classé 7<sup>e</sup> mondial et 4<sup>e</sup> européen par le *Financial Times*, elle accueille 181 participants. Et dépasse de loin les chiffres des cohortes de janvier, qui se situent habituellement aux alentours de 110. Les nouveaux venus se distinguent également par leur score moyen au GMAT (Graduate Management Admission Test) remarquablement élevé (690). Issus du monde entier (34 % d'Asie, 32 % des Amériques, 21 % d'Europe, 9 % du Moyen-Orient et 4 % d'Afrique), leurs talents sont plus que jamais diversifiés : les profils d'écoles d'ingénieur et de commerce côtoient des médecins, des entrepreneurs, des membres de l'armée américaine et même un producteur de l'audiovisuel. Dernier motif de satisfaction : alors que le recrutement de candidates reste un défi permanent pour les MBA, le nombre de femmes est dans le haut de la fourchette du programme, avec 33 % de participantes.

## programme Grande École

# Académie Biodiversité

Une nouvelle Académie destinée aux étudiants de L3 et de M1 a vu le jour en janvier : l'Académie Biodiversité. Soutenu par le centre Climate & Earth et l'Institut Society & Organizations, développé en partenariat avec le cabinet de conseil en développement durable Quantis, ce programme inédit de trois semaines propose à ses participants d'étudier la responsabilité humaine dans l'érosion de la biodiversité, ainsi que la prise en compte de cette problématique au sein du secteur privé. En complément de ses cours théoriques, l'Académie Biodiversité se caractérise par sa forte dimension « terrain ». Elle inclut des visites d'espaces naturels, d'institutions (MNHN, Fondation GoodPlanet) mais également des jeux collaboratifs, conférences et témoignages d'entreprises. « Ce nouveau programme illustre la détermination d'HEC Paris de former ses étudiants à la responsabilité des entreprises sur les grands enjeux écologiques », souligne François Collin, directeur de la stratégie climat et environnement d'HEC Paris.



## bourses Liban

# Accord historique

En partenariat avec le Groupe CMA CGM, HEC Paris a mis en place le programme de bourses le plus ambitieux de son histoire. Le CMA CGM Excellence Fund for Lebanon, signé le 21 décembre à Beyrouth par le leader mondial du transport maritime, l'École et la Fondation HEC, est destiné à accompagner 200 talents libanais remarquables dans la prochaine décennie. Dès septembre 2022, le fonds soutiendra annuellement vingt des meilleurs étudiants des trente-deux universités du pays du Cèdre ne pouvant étudier à l'étranger pour des raisons financières. Rodolphe Saadé, le PDG franco-libanais du groupe CMA CGM, désire ainsi leur offrir l'opportunité « de suivre une formation d'excellence à l'international au sein d'HEC Paris. » L'École, qui compte plus de 500 alumni libanais dans ses rangs, renforce ainsi son engagement dans des programmes dont l'impact social dépasse les frontières de l'Hexagone. « Ce partenariat à long terme renforcera également les liens historiques entre la France et le Liban », a conclu Rodolphe Saadé.

## télex

**Save the date.** Retour sur le campus pour la remise des diplômes les 9, 10 et 11 juin. Les promotions 2020, 2021 et 2022 seront à l'honneur !



## levées de fonds

# HEC Paris, cœur battant de la French Tech

Alors que les start-up lèvent des montants records, le data studio créé par le centre I&E prend le pouls de la dynamique entrepreneuriale.

**L**a French Tech est en plein boom. L'an dernier, ses levées de fonds ont doublé, s'élevant à 11,6 milliards d'euros. L'écosystème entrepreneurial d'HEC Paris a suivi la même envolée, passant de 1,2 milliard à 2,4 milliards d'euros entre 2020 et 2021. HEC Paris est bien placée dans le domaine des licornes. Parmi les 26 start-up françaises officiellement valorisées à plus de 1 milliard de dollars, six ont été fondées ou cofondées par des alumni. Mais la communauté entrepreneuriale HEC va bien au-delà, avec des licornes plus discrètes sur leur valorisation (WebHelp, Younited) ou des licornes internationales (Upgrade, Nature's Fynd, Lazada, Tractable, The Lending Club). Si 2021 a été exceptionnelle, 2022 pourrait l'être encore davantage. En janvier, l'écosystème HEC a déjà levé 800 millions d'euros. Sur les cinq licornes françaises qui ont fait leur entrée en début d'année, deux sont « made in HEC ». Avec des levées de 250 millions et 486 millions d'euros, la marketplace Ankorstore créée par Nicolas Cohen (M.01) et la néobanque Qonto, fondée par Alexandre Prot (H.06), viennent de rejoindre leurs aînées Mirakl, Doctolib, Aircall et Ivalua. Pour suivre ces succès, le centre Innovation

& Entrepreneurship d'HEC Paris a créé un data studio documentant les levées de fonds les plus visibles de la communauté HEC en France.

## Des chiffres prometteurs

« Depuis deux ans, nous rassemblons toutes les données publiques disponibles, ce qui nous permet de remonter au début des années 2000. Nous disposons d'informations pour toutes les catégories de start-up HEC : fondées par des alumni, passées par l'incubateur ou issues des programmes du centre I&E (Incubateur HEC Paris, HEC Challenge +, Accélérateur ESS, Creative Destruction Lab, etc.). Nous souhaitons renforcer nos efforts à l'international, où les entrepreneurs HEC sont aussi très actifs », explique Aymeric Penven, directeur associé du Creative Destruction Lab d'HEC Paris. Les chiffres sont prometteurs. HEC Paris est l'école la plus représentée parmi les fondateurs des scale-up du French Tech Next40/120, les licornes de demain. À l'Incubateur HEC Paris, le nombre de projets à impact progresse, ainsi que celui de start-up ayant au moins une femme dans leur équipe fondatrice. Une perspective d'avenir.

© DR

## programmes corporate

Le centre I&E propose deux types de programmes d'accompagnement des projets d'innovation corporate et d'intrapreneuriat.



## écosystème entrepreneurial

### HEC Ventures

Fort des 33 millions d'euros levés en 2020, HEC Ventures, le fonds d'amorçage d'HEC Alumni géré avec Eurazeo, accompagne onze start-up de diplômés d'HEC Paris. Parmi ses investissements de la dernière année, on compte Sunday, solution de paiement par QR Code pour restaurateurs – spin-off de Big Mamma, dirigée par Victor Lugger et Tigrane Seydoux (tous deux H.08) –, qui a réussi une levée record de 105 millions d'euros ; Double, start-up de mise en relation de dirigeants et d'assistants expérimentés, cofondée à New York par Alice Default (H.14) ; Pretto, courtier immobilier en ligne lancé par Renaud Pestre (M.12). « De nombreux projets fleurissent dans la fintech et la proptech », note Antoine Loiseau (H.19), responsable de projets HEC Ventures au sein d'HEC Alumni. « Il nous reste moins d'une dizaine d'investissements à réaliser. » Deux projets sont en cours d'étude. « Wait and see. »

# Booster les projets d'entreprise



**L'accélérateur d'accélérateur** allie l'expérience sectorielle d'incubateurs de grands groupes et notre savoir-faire en matière d'accompagnement entrepreneurial », explique Antoine Leprêtre (H.09), directeur de l'Incubateur HEC Paris. Quatre partenariats existent : Urban Odyssey, le Start-Up Studio d'Icade consacré à la ville de demain ; Akwa, sur la thématique de la mobilité ; Hectar, le campus agricole soutenu par Xavier Niel ; et le L'Oréal Beauty Tech Atelier, qui propose un accompagnement de six mois aux start-up les plus prometteuses de la beautytech. « L'alliance avec l'Incubateur HEC Paris permet d'offrir à nos start-up un double programme unique et complémentaire, alliant mentorat personnalisé et expertises à la carte », témoigne Sanda Mosanu, Global Head of Digital Open Innovation, L'Oréal.

**Le programme Corporate Transformer** a été conçu pour accélérer les programmes internes de R&D de grands groupes industriels qui opèrent dans des secteurs clés (villes intelligentes,

gestion des déchets, transport, alimentation, énergie) et travaillent à la transition de leur modèle. « Les directions R&D de ces entreprises souhaitent casser les silos et gagner en agilité pour tester et mettre plus rapidement sur le marché leurs innovations », souligne Monika Esprit, responsable du programme. « L'Incubateur HEC Paris propose aux porteurs de projets un accompagnement concret et opérationnel. Dans une première phase de trois mois, nous mettons à leur disposition notre méthodologie qui permet d'accélérer le projet tout en étudiant sa viabilité et ses indicateurs de performance. L'équipe interne reste ainsi entièrement maître de sa production et de son expertise sectorielle tout en se dotant d'un véritable outil d'aide à la décision. Si la direction décide d'investir au regard de cette étape préliminaire, nous passons à la phase d'excubation proprement dite, en ouvrant le projet à notre réseau. » L'objectif de Corporate Transformer est d'accompagner, à terme, une centaine de projets par an.

## télex

Rendez-vous le 7 juin pour le **Demo Day du centre Innovation & Entrepreneuriat!**

ENGAGÉS, IMPLIQUÉS,  
INFINIMENT À VOS CÔTÉS.

Eight Advisory accompagne les dirigeants, investisseurs et banques dans leurs Transactions, Restructurations, Transformations et Ingénierie Financière en France et à l'international.

Eight Advisory se place, au premier rang des intervenants indépendants sur le marché du conseil financier et opérationnel.

Eight Advisory intervient sur tous les continents grâce à son réseau international intégré qui continue chaque année de se renforcer grâce à l'accueil de nouveaux membres.

PARIS

—  
LYON

—  
NANTES

—  
LONDRES

—  
BRUXELLES

—  
FRANCFORT

—  
MUNICH

—  
ZURICH

—  
AMSTERDAM

—  
HAMBOURG

—  
RENNES

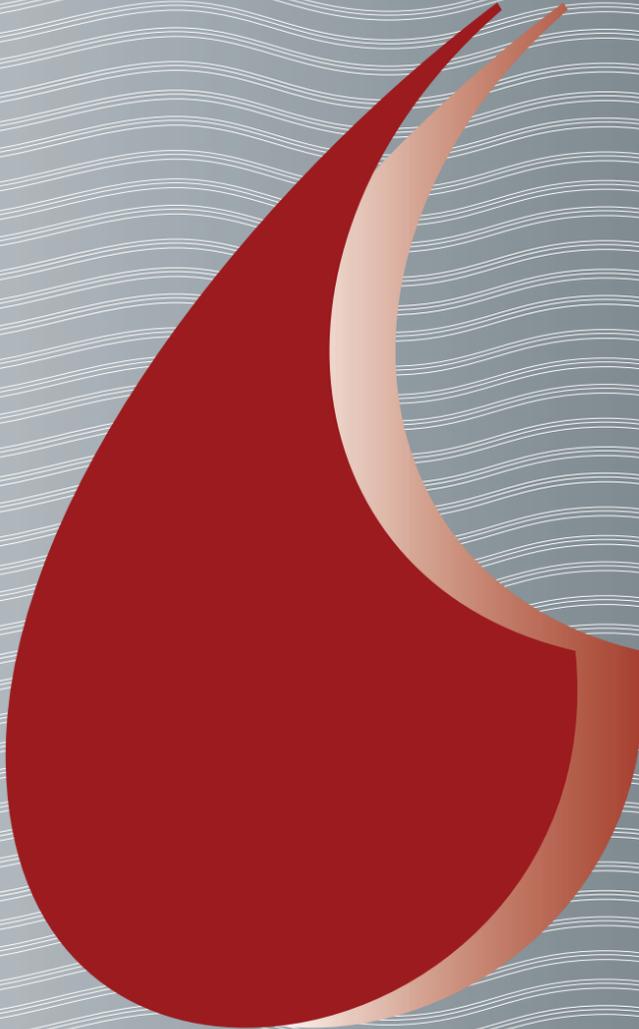
—  
MARSEILLE

—  
COLOGNE

EIGHT  
ADVISORY 

Transactions Restructuring Transformation Ingénierie Financière

 EIGHT INTERNATIONAL



*business*  
*Les entreprises ont la parole*



## ÊTRE AU CŒUR DES OPÉRATIONS QUI FONT L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE

L'objectif du cabinet de conseil financier et opérationnel Eight Advisory est de doubler de taille d'ici cinq ans. Une ambition portée par les transformations en cours dans les entreprises. Jean Verley et Édouard Dutheil, diplômés HEC, témoignent sur leur vécu au sein de ce cabinet à l'ADN très entrepreneurial.

« Choisir des personnes qui se préoccupent de l'équipe, du bien-être au travail »

**E**st-ce l'esprit entrepreneurial qui vous a conduit à travailler chez Eight Advisory ?

**J. Verley :** C'est cet état d'esprit qui m'a séduit, d'autant que j'ai été recruté pour développer une nouvelle offre IT Advisory au pôle Transformation. Venant d'une ESN [NDLR: entreprise de services du numérique], j'avais envie de faire ce pas de côté vers des enjeux plus opérationnels et financiers. L'idée de créer une équipe était plutôt enthousiasmante – nous étions deux à l'époque, nous sommes douze aujourd'hui.

**É. Dutheil :** Après une première expérience en restructuring dans un « Big Four », je suis entré chez Eight Advisory il y a dix ans. Parce que nous étions leaders sur mon métier, mais aussi pour l'aventure entrepreneuriale avec un objectif: apporter plus de valeur ajoutée à nos clients.

**Quelle est la culture d'entreprise du cabinet ?**

**É. Dutheil :** Cette culture se caractérise par l'envie de continuer à croître tout en conservant une forte



**Édouard Dutheil**  
Associé Restructuring/  
Situations spéciales  
chez Eight Advisory.

Édouard (H.09) a démarré sa carrière chez un « Big Four », avant de rejoindre Eight Advisory en janvier 2012, puis est devenu associé en 2021 en « restructuring ».



**Jean Verley**  
Senior Manager  
chez Eight Advisory.

Jean (H.13) a passé cinq ans chez Capgemini où il s'est occupé du développement en Amérique latine. Il a rejoint Eight Advisory en septembre 2018 pour développer l'activité Transformation.

dimension humaine, quasi « familiale » : les portes sont toujours ouvertes, sans aucun silo entre les métiers. Nous sommes unis sur les missions. Dans la mesure du possible, nous faisons en sorte que l'ensemble de l'équipe soit présente lors des moments clés d'un dossier (réunion de restitution, audience au tribunal de commerce, réunion au ministère de l'Économie, etc.), afin de vivre ces moments uniques où la finalité de la mission se concrétise totalement.

**J. Verley :** Dans la promotion et le recrutement d'associés et des collaborateurs, il y a un souci constant de choisir des personnes qui se préoccupent de l'équipe, du bien-être au travail, de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. C'est un critère d'appréciation pour l'évaluation des managers. Il y a une forte exigence d'excellence, mais également un réflexe pour créer des moments de partage et de convivialité.

**É. Dutheil :** En 2021, entre deux phases Covid, nous avons rassemblé les collaborateurs en séminaire dans les châteaux de la Loire. Pour ma part, avec l'équipe formation, nous avons organisé deux jours de séminaire de formation (et surtout d'intégration) pour nos 80 nouveaux analystes.

**J. Verley :** Ce qui distingue Eight Advisory sur son marché, c'est la primauté de la pratique sur la théorie. Ce qui compte, c'est ce qui fonctionne. Les collaborateurs mettent les mains dans le dossier, en connaissent les détails, et ce jusqu'au niveau des associés qui s'impliquent fortement dans les missions. Le corollaire, c'est l'attention portée aux chiffres: dans l'IT Advisory, nous sommes focalisés sur combien ça coûte, combien ça rapporte, comment on le fait, quand est-ce que je l'obtiens ?

© Bénédicte Gwaert, DR



Cabinet spécialisé en conseil financier et opérationnel, Eight Advisory recrute en France et à l'étranger des jeunes diplômés mais aussi des profils plus expérimentés avec la volonté de développer des projets.

**À quoi ressemblent vos missions types ?**

**É. Dutheil :** Le restructuring ressemble au travail des urgentistes qui arrivent sur un accident de la route et doivent stabiliser les blessés. Nous allons dans des sociétés qui subissent une crise de cash, du fait de problématiques externes ou internes : nous réalisons un diagnostic rapide pour cerner le problème. Puis nous définissons ce qu'il peut être fait pour retourner la société opérationnellement et financièrement, puis aller vers un État-cible, notamment les négociations à mener avec l'ensemble des parties (banques, fournisseurs, État) pour sauver l'entreprise. Chaque cas est particulier, nous cherchons à répondre à des situations et faisons appel à toutes les compétences du cabinet pour y faire face. Par exemple nos équipes Transformation, s'il y a un sujet opérationnel que l'entreprise ne peut pas résoudre elle-même et en lien avec l'ensemble des acteurs de ce métier (administrateurs judiciaires, État, créanciers).

**J. Verley :** L'IT Advisory intervient notamment dans les opérations d'acquisition ou de cession d'activité. La mission du cabinet est de s'assurer que les enjeux financiers et opérationnels pré et post-deal sont pris en compte. Si l'IT (organisation, processus, contrats, etc.) est un enjeu important dans le deal, nous mobilisons nos ressources. Il peut s'agir d'analyser les forces et faiblesses des SI de sociétés rachetées ou de définir un nouveau modèle de SI.

**Quelles sont les qualités indispensables pour réussir au sein du cabinet ?**

**É. Dutheil :** La capacité d'adaptation, la curiosité intellectuelle pour s'intéresser au métier de nos clients. L'envie d'aider nos clients.

**Eight Advisory**

est un cabinet de conseil opérationnel et financier européen spécialisé dans les opérations de transaction, restructuration, transformation et d'ingénierie financière. Créé en 2009 par d'anciens associés de « Big Four », le cabinet s'est fortement développé : il compte environ 600 salariés, dont 74 associés, et souhaite recruter plus de 100 personnes cette année en France.

Premier cabinet français au classement 2020 (en volume) des cabinets en due diligence financière, Eight Advisory est de plus en plus sollicité par des grands groupes, sur des opérations de fusion-acquisition à plus de 1 milliard d'euros. Également leader en restructuring sur le marché français, l'autre moteur de sa croissance est l'accompagnement des entreprises dans leur transformation financière, opérationnelle et numérique. Les missions réalisées sont de plus en plus transversales.

**J. Verley :** J'ajouterais la capacité à collaborer et à créer la confiance, notamment avec les clients: il faut que le client aime travailler avec nous et adhère à nos propositions.

**Comment voyez-vous votre rôle dans le contexte de relance post-Covid ?**

**É. Dutheil :** En restructuring, le temps joue contre nos clients. Nous devons faire plus et plus vite à leurs côtés, et traiter plus de sujets en parallèle en mobilisant des taskforces pluridisciplinaires.

**J. Verley :** Côté clients, je vois émerger le sujet de l'impact environnemental du numérique. De nombreux DAF et DSI ont compris que la sobriété numérique pouvait avoir un intérêt et nous demandent de trouver le juste équilibre entre cette sobriété, les impératifs de performance et la qualité de service attendue.

**Quel est votre message pour les diplômés HEC qui envisageraient de rejoindre le cabinet ?**

**J. Verley :** Pour un jeune diplômé, la question du sens est fondamentale. Ce sens, nous le trouvons dans nos missions chez Eight Advisory car elles servent toujours un objectif concret: nous savons pourquoi nous travaillons et les impacts recherchés.

**É. Dutheil :** Nous cherchons des jeunes diplômés, ceux avec une première expérience et des profils plus expérimentés avec la volonté de développer des projets afin d'accroître notre panel d'expertises. Nous offrons de très belles perspectives d'évolution en France (Paris, Lyon, Marseille, Nantes, Rennes) comme à l'étranger (Londres, Bruxelles, Francfort, Munich, Zurich, Amsterdam, Hambourg, Cologne) et sur l'ensemble de nos métiers. ●



# ZÉRO CARBONE

Dossier réalisé par Hélène Brunet

La température de la Terre augmente à vive allure. Pour ralentir ce phénomène, le monde entier doit s'orienter vers des modes de vie sans carbone. Et pour les entreprises, enclencher cette transition énergétique peut s'avérer complexe mais aussi une formidable opportunité pour innover. **Démonstration.**

# LE DÉFI DE LA TRANSFORMATION ÉNERGÉTIQUE

Si la communauté internationale reconnaît le réchauffement climatique depuis trente ans, elle a tardé à prendre des mesures pour le limiter. Nous voilà au pied du mur, tenus d'opérer une transition des ressources en urgence.

**D**epuis sa sortie sur Netflix, la comédie satirique *Don't look Up, déni cosmique*, d'Adam McKay, a battu des records d'audience. En parodiant la passivité des humains devant l'imminence d'une catastrophe naturelle, elle pointe du doigt notre lenteur à réagir face au réchauffement climatique. Pourtant, plus de doute possible : l'industrie, le bâtiment, l'agriculture et les transports émettent de nombreux gaz à effet de serre (GES), dont le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>). Concentrés dans l'atmosphère en trop grande quantité, ces gaz augmentent la température de la Terre. Les émissions de CO<sub>2</sub> ont été multipliées par 2,4 entre 1970 et 2018. Notre planète a déjà gagné 1 °C par rapport à l'ère préindustrielle et le seuil de 1,5 °C pourrait être franchi avant 2050 si nous n'agissons pas rapidement. Les conséquences du dérèglement climatiques sont dramatiques. La multiplication des catastrophes naturelles entraîne la disparition progressive de la faune, l'augmentation des maladies respiratoires, des ravages sur les cultures vivrières et une extension de la famine. Une des solutions à cette crise climatique réside dans la réduction, à court terme et de façon significative, de notre dépendance aux énergies fossiles comme le pétrole, le gaz et le charbon. Un sacré défi à relever pour les gouvernants, les entreprises et les citoyens.

## Une responsabilité humaine

Dès les années 1970, une relative prise de conscience de ces enjeux a poussé les États à se réunir ponctuellement lors du Sommet de la Terre organisé tous les dix ans. Le GIEC (Groupe d'experts intergouvernementaux sur l'évolution du climat) a été mis en place en 1988. Dans son dernier rapport, publié à l'été 2021, il fait état de prévisions climatiques accablantes et affirme que les conséquences sont « irréversibles pour des siècles ou des millénaires ». Si nous avons tardé à réaliser la gravité de la situation, un long processus de

### L'accord de Paris

Négocié en 2015 lors de la COP21, ce traité international vise à maintenir l'augmentation de la température moyenne de la planète en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et, idéalement, à la limiter à 1,5 °C. 193 pays membres de la CCNUCC (Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques) ont adhéré à ce traité. Les États-Unis, qui s'en étaient retirés en 2020, l'ont réintégré l'année suivante. Chaque pays est tenu de planifier ses contributions à l'effort climatique, d'en rendre compte aux autres membres et de revoir ses ambitions à la hausse tous les cinq ans afin d'atteindre la neutralité carbone. Les politiques nationales doivent inciter à l'optimisation de l'efficacité énergétique et à la réduction de la consommation d'énergies fossiles au profit des énergies renouvelables. En 2023, un bilan mondial permettra d'évaluer les évolutions des États. Mais le traité fait l'objet de critiques. Ses détracteurs déplorent un dispositif peu contraignant et un grand décalage avec l'urgence de la situation climatique.

négociations sur le sujet a pourtant débuté en 1992 au Sommet de la Terre de Rio avec l'adoption de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Aujourd'hui ratifiée par 197 pays et l'Union européenne, ce document reconnaît l'existence du phénomène climatique et la responsabilité des humains. Et il fixe, à l'époque, un objectif de stabilisation des concentrations de GES. Les conférences des Parties, les fameuses COP, sont les grands rendez-vous annuels de la stratégie environnementale internationale. Elles permettent aux États membres du CCNUCC de se mettre d'accord sur de nouveaux objectifs et sur les moyens de les atteindre. Avec le protocole de Kyoto, signé en 2005, des pays développés s'engagent à diminuer leurs émissions de gaz à effet de serre de 5,2 %. L'accord de Paris, conclu en 2015 lors de la COP21, a, lui, pour objectif de limiter le réchauffement climatique à un niveau inférieur à 2 °C, de préférence à 1,5 °C. Des engagements insuffisants selon les experts. « Notre ambition est trop faible ! Nous ne prenons pas la mesure de l'immense catastrophe », regrette Julien Dossier (H.95), expert en neutralité carbone, auteur de *Renaissance écologique, 24 chantiers pour le monde de demain* (éditions Actes Sud, 2019) et enseignant à HEC Paris. La Loi climat-résilience de 2021, qui a pour but d'accélérer la transition écologique de la société et de l'économie françaises, n'est pas non plus de nature à le convaincre : « Elle vise 40 % de réduction des émissions en 2030. Mais c'est un seuil trop bas ! L'Europe, avec la voie de la France, prône pour une baisse de 55 %. Et les rapports du Parlement européen tablaient plutôt sur -60 %, voire -65 %. » Quoi qu'il en soit, tout le monde va devoir s'y mettre. Pour les entreprises, il s'agit souvent de transformations en profondeur. Et c'est une formidable opportunité pour fédérer les collaborateurs autour d'un grand projet d'avenir. ●

© INR

# MESURER SON IMPACT

Le bilan carbone est un exercice complexe qui requiert une forte mobilisation des équipes. Et c'est aussi un excellent moteur pour l'innovation.

**P**our inciter les entreprises à réduire leur empreinte carbone, la France a instauré la Stratégie nationale bas-carbone (SNBC) introduite par la Loi de transition énergétique pour la croissance verte de 2015. Elle vise la neutralité carbone en 2050 et encourage la réalisation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre (GES). Il est obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés (250 dans les départements d'outre-mer), pour les collectivités territoriales de plus de 50 000 habitants et pour les établissements publics de plus de 250 agents. L'Ademe (Agence de la transition écologique) a mis au point une méthode pour quantifier les émissions de GES : c'est ce qu'on appelle le « bilan carbone ». Elle repose sur le recensement de ces émissions en trois catégories, les « scopes 1, 2 et 3 ».

- Le scope 1 concerne les émissions directes de l'entreprise via ses activités de production.
- Le scope 2 porte sur les émissions indirectes liées à la production des énergies qu'elle utilise.
- Le scope 3 s'intéresse aux émissions directes et indirectes en amont et en aval de la chaîne de valeur (fournisseurs, prestataires et clients).

« Le bilan carbone doit être vraiment pris au sérieux, insiste Lan Anh Vu Hong (H.11), consultante en éducation aux enjeux environnementaux et aux projets de transformation écologique, et auteure de *100 gestes pour réduire notre empreinte carbone* (éditions Fyp, 2021). Les grandes entreprises le font de façon internalisée ou avec l'aide de grands cabinets comme Carbone 4. Elles se font parfois accompagner la première année puis internalisent progressivement la comptabilité carbone. Car c'est un exercice qu'il faut répéter chaque année. » Si ce bilan est souvent une source d'angoisse pour les dirigeants, il permet cependant d'optimiser sa fiscalité écologique en réduisant sa taxe carbone. L'un des facteurs clé de succès de la transition énergétique des entreprises réside dans leur

### Les labels environnementaux

Il existe différents labels et certifications relatifs à l'engagement environnemental des entreprises. La plupart concernent des secteurs d'activités déterminés. D'autres, comme Ecolabel et B-Corp, sont transversaux. Le premier, créé en 1992 par la Commission européenne, soutient la valorisation des biens et des services plus respectueux de l'environnement et de la santé. En France, l'Ademe accompagne la politique liée à ce label et l'AFNOR délivre la certification. Le second, le label américain B-Corp (Benefit Corporation), distingue depuis 2006 les entreprises à impact sociétal et environnemental positif dans 60 pays et 150 secteurs d'activité. Le processus de labellisation se fait en deux temps. L'entreprise réalise son autoévaluation via un questionnaire en ligne. Et si elle remplit au moins 80 critères sur 200, l'ONG B-Lab contrôle ses réponses et lui octroie le label, valable pendant trois ans. Les partenaires et les clients des entreprises prennent de plus en plus ces labels en compte dans leurs décisions.

capacité à former leurs équipes aux mécanismes écologiques, aux enjeux des émissions de GES et aux moyens à mettre en œuvre pour les diminuer. Cela passe par un processus de montée en compétence des collaborateurs.

### Puissant levier de sens

Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88), cofondatrice et directrice exécutive de l'Institut Society & Organizations (S&O) d'HEC Paris, connaît bien ces problématiques : « Cela nécessite une transformation culturelle de l'entreprise qui ne peut pas se faire du jour au lendemain. Il y a un enjeu majeur de changement de "mindset" et de sensibilisation des salariés au défi du développement durable. Il faut les aider à comprendre ce qui est en train de se jouer et comment chacun dans son métier, du marketing à la supply chain, la stratégie ou la finance, va avoir un rôle à jouer. » Pour réussir ce projet, la spécialiste conseille de souligner sa désirabilité car la transition énergétique est un puissant levier d'innovation et de sens pour les salariés. Camila Amaya-Castro (E.10), fondatrice d'Innov'blue et créatrice de la marque rocStar, est convaincue de cette dynamique positive. Elle donne l'exemple de l'américain Interface, spécialisé dans la moquette : « Le PDG a su très tôt qu'il fallait changer le fonctionnement de sa société. Les dalles étaient fabriquées avec des fibres à base de pétrole et des encres très polluantes. Ces moquettes, collées au sol et arrachées en fin de vie, généraient de nombreux déchets. Aujourd'hui, l'entreprise commercialise des produits réutilisables. Et, à leur tour, ses concurrents ont fait évoluer leurs process. » Maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur n'est pas aisé. Pour y voir plus clair, Lan Anh Vu Hong recommande la plateforme EcoVadis, qui permet d'évaluer la performance RSE de ses partenaires.

# DES ENJEUX CONTRASTÉS SELON LES SECTEURS ET LES ENTREPRISES

Le chemin vers la décarbonation concerne tous les acteurs de l'économie et implique un effort collectif. Les secteurs les plus polluants sont condamnés à se réinventer ou voués à disparaître.

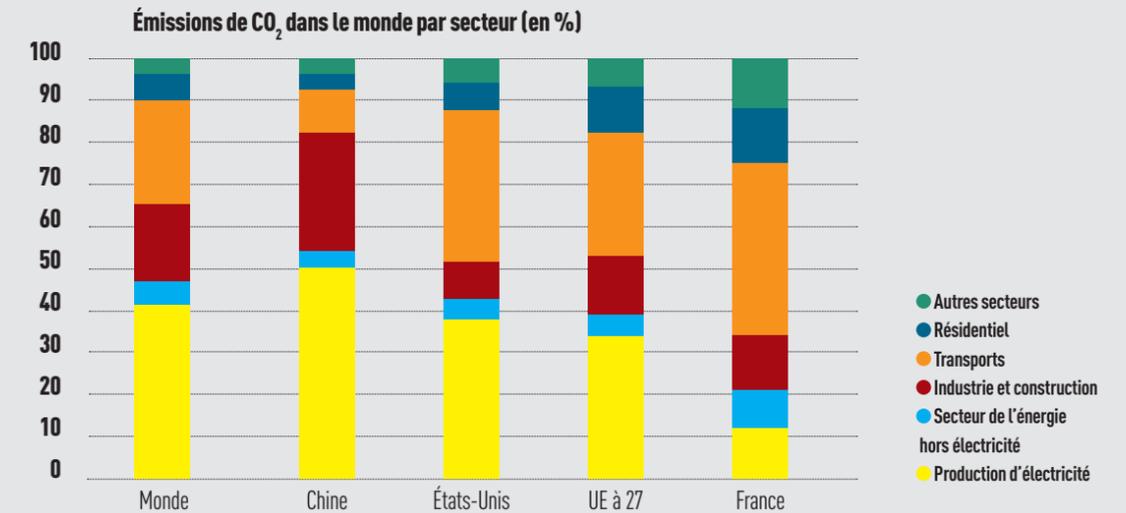


Les pressions sur les entreprises sont de plus en plus fortes. Et elles n'émanent pas uniquement de la réglementation. Consommateurs, collaborateurs, fournisseurs et investisseurs exigent désormais un maximum de traçabilité et des engagements d'envergure. Et ils n'hésitent pas à dénoncer publiquement les actions de greenwashing. Les bonnes pratiques des entreprises pour sauver la planète figurent aussi parmi les critères des jeunes diplômés. Les nouvelles générations ne désirent pas contribuer à des activités qui accélèrent le réchauffement climatique. Les stratégies de marques employeurs doivent donc en tenir compte. Hubert Joly (H.81), professeur à Harvard et ancien CEO de Best Buy (voir page 19), constate lui aussi, depuis quelque temps, l'apparition de ce phénomène : « l'activisme parmi les stakeholders. » Selon lui, « les employés, les clients et les communautés exigent, aujourd'hui, que les entreprises se comportent bien ». Pour répondre à ces attentes, de nombreuses structures adoptent le principe de la compensation des émissions de carbone.

## Compenser son empreinte

« Compenser son empreinte carbone en finançant des projets qui atteignent un niveau équivalent d'économie de CO<sup>2</sup> est de plus en plus populaire

© Sarah Ilenberger



pour atteindre zéro émission nette, confirme Daniel Halbheer, professeur de marketing associé à HEC Paris. Bien que la compensation carbone ne soit sans doute pas la solution au changement climatique, elle permet à une entreprise d'atteindre la neutralité climatique même lorsque la technologie de production disponible ne le permet pas encore. Ainsi, la bonne stratégie énergétique joue un rôle clé dans la détermination des émissions de carbone, le succès du produit et la compensation des coûts. »

Mais l'empreinte carbone des entreprises relevant de certains secteurs d'activité est particulièrement alarmante. Selon le rapport rendu en 2017 par l'ONG Carbon Disclosure Project et le Climate accountability Institute, 100 entreprises productrices d'énergies fossiles (dont BP, Shell et Total) seraient à l'origine de 71 % des émissions de gaz à effet de serre entre 1988 et 2016. Problème : un tiers de ces entreprises sont subventionnées par des fonds publics de parties prenantes à l'accord de Paris. Dans ce contexte, l'avenir des énergies fossiles est compromis. Julien Dossier s'interroge : « Qu'allons-nous faire des actifs échoués ? Nous devrions avoir deux divisions au sein du ministère de l'économie : une division de l'accélération de l'économie décarbonée, et une division qui soit en mesure de décommissionner les sites carbonés, avec des plans de requalification et de reclassement des salariés. Et des stratégies

industrielles pour démonter et recycler les équipements des sites carbonés qui doivent être utilisés pour faire autre chose. »

## De la construction à la rénovation

D'autres secteurs ne sont pas en reste, à l'image du transport et du bâtiment. « Il faut alerter le secteur de la construction sur le fait qu'il n'a plus qu'une dizaine d'années pour basculer vers une activité de rénovation, prévient Julien Dossier. Dans deux des quatre scénarios de l'Ademe pour 2050, les scénarios 1 et 2, on parle d'une construction de 3000 logements par an en France. Ce qui veut dire que secteur de la construction aura cessé son activité et sera devenu celui de la rénovation. Il va falloir en priorité travailler sur la sobriété en basculant vers des usages qui nécessitent moins d'énergie. » Enfin, selon l'expert de la transition énergétique, la lutte contre le réchauffement climatique passe par la recherche : « Nous devons trouver des solutions biologiques en régénérant des écosystèmes et en enrichissant la biodiversité pour consommer moins d'énergie et utiliser plus de services rendus par la nature, lesquels vont se substituer à des solutions technologiques. Loin de se résumer à une somme de contraintes pour les entreprises, la décarbonation de l'économie ouvre des perspectives exaltantes pour la société. » ●

## N'CO CONSEIL ACCOMPAGNE LA DÉCARBONATION DE LA CHAÎNE IMMOBILIÈRE

N'CO Conseil souhaite transformer les pratiques immobilières pour un impact positif sur notre environnement. Ses cofondateurs Aurélie Rebaudo-Zulberty et Stéphane Carpier expliquent comment ils accompagnent l'ensemble des acteurs du secteur pour construire et exploiter des bâtiments plus sobres.

**V**ous vous adressez à l'ensemble des acteurs de la chaîne immobilière. Pour quelles raisons ?

**Aurélien Rebaudo-Zulberty :** Notre valeur ajoutée, c'est d'être conseil RSE pour une pluralité d'acteurs, depuis les donneurs d'ordre jusqu'aux occupants, et quel que soit le type d'immobilier (résidentiel, tertiaire, logistique, santé ou commercial). Nous intervenons pour avoir un impact réel et opérationnel sur l'activité de chacun de nos clients. Et, plus globalement, sur les émissions de la chaîne tout entière, depuis la conception jusqu'à l'exploitation des actifs.

**Quelle est la maturité du secteur immobilier dans le domaine de la décarbonation ?**

**Stéphane Carpier :** L'immobilier est un secteur de temps long. Sous la pression de la réglementation, de l'exigence de reporting extrafinancier et de la demande sociétale, on assiste néanmoins à une réelle prise de conscience : tant sur l'aspect des consommations d'énergie (scopes 1 et 2 : émissions directes et indirectes) que sur celui, souvent moins bien appréhendé, du poids carbone embarqué (scope 3), autrement dit le CO<sub>2</sub> émis par la fabrication et la mise en œuvre des matériaux et équipements techniques nécessaires à la conception et la construction des bâtiments. Nous travaillons avec nos clients sur la globalité de ces émissions.

### N'CO Conseil

Depuis sa création, mi-2020, N'CO Conseil intervient en conseil stratégique et opérationnel auprès d'une quarantaine de clients de la chaîne immobilière pour développer une démarche d'immobilier responsable.



**Aurélien Rebaudo-Zulberty et Stéphane Carpier**  
Respectivement directrice stratégie et RSE et directeur conseil et technique au sein de différentes structures, avant de cofonder N'CO Conseil, Aurélien et Stéphane ont élaboré des stratégies RSE, piloté leur mise en œuvre, accompagné des projets de certification, pour l'ensemble des acteurs de la chaîne immobilière.



**Vos champs d'intervention sont tout autant stratégiques qu'opérationnels ?**

**Aurélien Rebaudo-Zulberty :** Nous agissons sur quatre champs d'activité. Sur le volet stratégique, nous aidons nos clients à construire leur trajectoire RSE et bas carbone. Nous les accompagnons dans la mise en œuvre opérationnelle de ces éléments et les conseillons en matière de labellisation (E+C-, BCCA, etc.) et certification, des sujets incontournables aujourd'hui. Enfin, nous intervenons dans la structuration et le suivi de leur reporting, ainsi que dans la publication de leurs engagements et résultats auprès de leurs parties prenantes (DPEF et SFDR). Nous sommes actuellement fortement sollicités par nos clients qui souhaitent s'aligner avec la taxonomie européenne.

**Intervenez-vous aussi bien au niveau d'un portefeuille en exploitation que d'un projet ?**

**Stéphane Carpier :** Absolument. Nous élaborons des stratégies RSE à l'échelle de parcs immobiliers d'entreprises ou de portefeuilles d'actifs, en identifiant les leviers à mettre en œuvre sur les scopes 1, 2 et 3, en termes de sobriété et de mix énergétique, de pilotage des consommations, de sélection des matériaux, de politique d'achats responsables, d'usage des mobilités douces, etc. Nous auditons également des patrimoines complets, notamment en vue de leur certification. Et nous pouvons intervenir en amont d'un projet spécifique dès la programmation. C'est le cas par exemple pour notre client AG2R La Mondiale Immobilier, sur un bâtiment en restructuration à Paris, où nous déployons, notamment, une démarche de réemploi des matériaux issus d'un autre site du client à proximité. ●

© Bénédicte Couvert

## MICROMOBILITÉ ÉLECTRIQUE DE L'EFFET DE MODE À LA DÉMOCRATISATION

Près d'un foyer français sur quatre est équipé d'un engin de micromobilité électrique<sup>(1)</sup>. Ulys Green, une start-up francilienne, mise sur l'accompagnement et les services pour se faire une place sur le marché. Sans oublier d'affronter l'enjeu du recyclage des batteries.



### Renaud Mabileau (H.83)

Chez Unilever, le diplômé d'HEC découvre le marketing « mass market », avant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Il fonde en 1989 Priority, qui réalise des missions de forces de vente supplémentaires, d'animations commerciales, d'événements pour des produits et services high-tech. Après trente ans passés comme prestataire dans le secteur de l'IT, il se lance dans le digital en créant Ulys Green en 2021.

### Ulys Green

Des solutions de micromobilité électrique (trottinettes, vélos, scooters et cargos) sont commercialisées par Ulys Green aux particuliers, via un site web B2C, une activité B2B de ventes de flottes + services aux entreprises (concessions automobiles, agences immobilières, etc.) mis à disposition de leurs collaborateurs ou clients et comités d'entreprise. L'entreprise possède son propre atelier et assure un service de réparation.

**P**ourquoi le vélo et la trottinette électriques sont-ils en train de s'imposer comme solution de mobilité pour de nombreux urbains ?

**Renaud Mabileau :** Avec 1,5 million de trottinettes et vélos électriques vendus en France en 2021, il ne s'agit plus d'un phénomène de mode mais d'une véritable tendance, renforcée par la crise sanitaire, qui s'ancre dans une pratique au quotidien. Les raisons du succès sont multiples. D'abord, l'accessibilité de ces solutions pour se déplacer en milieu urbain. On s'adresse à tous les budgets puisque nous proposons des engins de 279 € pour la moins chère des trottinettes à 10 000 € pour le plus cher de nos vélos électriques. La micromobilité électrique répond également à un besoin de liberté, de praticité et de flexibilité de nos clients, que ce soit pour les trajets domicile-travail quotidiens (en substitution ou en complément des transports en commun), les loisirs, ou l'activité professionnelle des artisans, avec le cargo.

**Comment vous positionnez-vous et vous démarquez-vous sur ce marché déjà encombré ?**

**Renaud Mabileau :** Nous ne sommes pas en concurrence avec les grandes enseignes de sport et loisirs qui misent avant tout sur l'effet prix. Nos prix sont aussi très étudiés mais nous parions davantage sur la proximité et la satisfaction des clients, qui sont notre obsession au quotidien. Les produits étant assez techniques, nous leur proposons un conseil téléphonique pour les guider et les aider à choisir le modèle, le plus adapté à leurs usages, dans un catalogue de plus de 500 modèles et les livrons en soixante-douze heures à domicile. Nous apportons toute une palette de services complémentaires : assurances,

pack entretien, essai des engins, aides à l'obtention des subventions pour les vélos, extension de garantie, solutions de financement. Nous sommes les seuls du marché à offrir un crédit de douze mois gratuit. Enfin, nous avons conçu des offres ciblées sur les étudiants, les seniors, les amoureux, avec notre pack Duo et... les lecteurs d'HEC Stories via le code promo SPRING2022 (5 % de réduction pour tout panier au-dessus de 400 euros). Autre spécificité : nous intervenons à la fois en B2C en B2B. Le marché étant saisonnier (printemps-été), notre activité B2B de vente de flottes nous permet de lisser notre chiffre d'affaires sur l'année. Enfin, pour développer notre activité vélos, que les gens achètent à 80 % en boutique, nous envisageons le développement d'un réseau de franchisés.

**Comment vous saisissez-vous de votre responsabilité d'entreprise pour le recyclage des batteries ?**

**Renaud Mabileau :** Les batteries sont des bombes à retardement et si les distributeurs ne s'investissent pas sur ce sujet, cela risque d'engendrer, à terme, une catastrophe écologique. Une vague de batteries usagées à recycler se devine déjà et l'on doit les considérer comme des ressources et non comme des déchets. Toutes nos batteries sont recyclables et nous sommes partenaires avec le groupe Green Riders, leader français du reconditionnement des batteries. Nous proposons à nos clients un service de reprise et de recyclage de leur ancien modèle ainsi que la vente d'engins reconditionnés. ●

(1) Selon l'étude GfK REC Mobilité électrique, publiée début janvier.

# index

## • Par année de promotion

Pierre Bellon (H.54), p. 2, p. 84  
Didier Pineau-Valencienne (H.54), p. 84  
Philippe Foriel-Destezet (H.58), p. 2  
Bertrand Jacquillat (H.65), p. 78  
Jacques Fineschi (H.72), p. 78  
Michel de Rosen (H.72), p. 79  
Baudouin Prot (H.72), p. 79  
Vincent Beaufiles (H.75), p. 85  
Andrée Aubert-Theisen (H.77), p. 87  
Didier Hauvette (H.77), p. 57  
Hubert Joly (H.81), p. 19, p. 78, p. 100  
Catherine Montrade (H.81), p. 78  
Dominique Turcq (H.82), p. 78  
Daniel Bô (H.84), p. 78  
Jean Thomas (E.84), p. 8  
Christophe Barnoin (H.86), p. 8  
Claire Pedini (H.87), p. 74  
Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88), p. 99  
Michel Tanguy (H.88), p. 54  
Françoise Chevalier (D.89), p. 71  
Emmanuel Bégué (H.92), p. 78  
Frédéric Jousset (H.92), p. 84  
Valérie Boussard (H.93), p. 78  
Marie-Christine  
Dupuis-Danon (H.93), p. 13  
Pierre-Étienne Franc (H.93), p. 10  
Jérôme Ballarin (H.94), p. 54  
Delphine Colson (H.94), p. 87  
Fabien De Geuser (H.95, D.06), p. 55  
Coralie de Fontenay (H.95), p. 40  
Julien Dossier (H.95), p. 98  
Anne-Laure Sellier (H.95), p. 72  
Céline Brucker (H.97), p. 86  
Auréli Labruyère (H.00), p. 79  
Rachel Liu (H.00), p. 55  
Laurent Zermati (H.00), p. 50  
Nicolas Cohen (M.01), p. 90  
Samuel Giblin (H.01), p. 7

Jérémie Mani (H.01), p. 76  
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 85  
Constance Capy-Baudeau (H.03), p. 60  
Marguerite Gallant (H.03), p. 84  
Floriane Lanthier Segretain (H.03), p.87  
Mélody Racine Mitterrand (H.03), p. 58  
Romain Richemont (H.03), p. 70  
Elie Sic-Sic (H.03), p. 87  
Thierry Émeraud (H.04), p. 34  
Pauline Laurent (H.04), p. 7  
Sandrine Mayfret (E.04), p.79  
Flore des Robert (H.04), p. 7  
Hortense de Roux (H.05), p. 85  
Sylvain Goupille (MBA.05), p.87  
Aideen Halleman (H.05), p. 81  
Alexis Normand (H.06), p. 7  
Alexandre Prot (H.06), p. 10, p. 90  
Adrien Couret (H.07), p. 2, p. 15, p. 85  
Pascal Boulanger (E.07), p. 85  
Victoire Finaz de Villaine (M.07), p.8  
Alexandre Bournazel (H.08), p. 79  
Sarah Bussy (H.08), p.79  
Jeanne Courouble (H.08), p. 79  
Victor Luggier (H.08), p. 81, p. 91  
Tigrane Seydoux (H.08), p. 81, p. 91  
Édouard Dutheil (H.09), p. 96  
Julien Lacaze (H.09), p. 87  
Antoine Leprêtre (H.09), p. 91  
Camila Amaya-Castro (E.10), p. 99  
Laurent Bacot (H.10), p. 10  
Pierre-Alexis Cantegril (H.10), p. 55  
Lan Anh Vu Hong (H.11), p. 99  
Renaud Pestre (M.12), p. 91  
Juliette Simonin (H.12), p. 9  
Laura Terol-Voyer (H.12), p. 57  
Colombe Mandula (M.13), p. 56  
Jean Verley (H.13), p. 96  
Alice Default (H.14), p. 91

Louis de Surrel (M.14), p. 79  
Gabrielle Arnault-Lazard (H.15), p. 80  
Florian Baron (M.15), p. 13  
Jules Fournier (H.15), p. 79  
Alexandre Lourié (H.15), p. 79  
Luca Boccaletto (E.16), p. 38  
Amr Metwally (E.16), p. 66  
Grégoire Naudin (H.17), p. 57  
Antoine Loiseau (H.19), p. 91  
Lorène Pernet (H.19), p. 8  
Armand de Maistre (H.20), p. 10  
Lukas Morvan (MBA.23), p. 23  
Nicolas Baviano (H.24), p. 11  
Ivan Kouoham (MBA.24), p.23  
Gabrielle Pichon (H.25), p.23



**PRENDRE EN COMPTE LE  
BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?  
NO STRESS !**

## INTERVALLE 92 VOUS ACCOMPAGNE !

Une **qualité de vie au travail (QVT)** est primordiale pour **prévenir** les risques psychosociaux, **motiver** les salariés et aide aussi à **optimiser** la productivité.

Intervalle 92, acteur de l'Économie Sociale et Solidaire, **accompagne les entreprises** dans cette démarche dans le cadre du **RSE**.

**Coaching** individuel et collectif, **ateliers, évènements**, etc., ponctuels ou réguliers, notre équipe vous propose des solutions sur mesure.

# bpi**france**

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

RENDEZ-VOUS SUR NOTRE SITE

**TALENTS.BPIFRANCE.FR**

POUR DÉCOUVRIR NOS OFFRES

@BienvenuechezBpifrance



@Bpifrancerecruit



@Bpifrance

