

# hec stories



SPACE X, ARIANE, BLUE ORIGIN...

# L'AUTRE CONQUÊTE SPATIALE







# nimm MANAGEMENT DE TRANSITION DEPUIS 2001

Trouver en quelques jours le meilleur manager de transition en France ou à l'International.  
C'est notre engagement.

- Gérer un projet
- Transformer une activité
- Remplacer un dirigeant
- Redresser une entité

nimeurope.com  
01 46 24 85 71  
Grégoire CABRI-WILTZER (H.79)

Paris • Metz • Lyon • Lille

Groupe Menway

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.

## Événementiel

Trois consultants en stratégie dépeuplèrent les sempiternels séminaires pour en faire des moments de créativité et de dépaysement. Avec à la clef, un cadre accueillant et un aménagement pensé pour l'échange et la collaboration.



## Réunions au sommet

On garde tous le souvenir d'un brainstorming dans des locaux sordides, d'un effroyable stage de saut à l'élastique pour renforcer la cohésion de l'équipe ou d'un voyage professionnel de trois jours dans un hôtel près de la rocade. Eux aussi sont passés par là : Maxime Albertus (H.11), Nicholas Findling et Victor Carreau (H.12), trois consultants en stratégie, ont fondé en 2016 Comet Meetings, pour offrir une cure de jouvence aux réunions à la papa. « On a compris qu'il était possible de faire rimer productivité avec bien-être personnel, mais seulement si l'environnement le permettait, explique Victor Carreau, un ancien de chez McKinsey. Comet Meetings propose aujourd'hui quatre lieux à Paris, offrant un écosystème de services pour stimuler



la créativité et faire en sorte que chaque réunion soit un succès. On garantit le dépaysement aux entreprises et à leurs collaborateurs, sans avoir à passer le périphérique. » Élaborées avec des architectes et des spécialistes en sciences cognitives, les quatre adresses thématiques ont déjà vu passer 130 000 clients. Comet, qui compte plus de 80 salariés (contre 12 en 2017), élargit aujourd'hui son offre avec Comet Buildings, afin d'assurer la gestion et l'animation des services directement dans les entreprises, et leur offrir des prestations dignes d'un hôtel quatre étoiles (hors restauration). À la Défense, la Tour Landscape (propriété d'Altarea Cogedim et de Goldman-Sachs) sera la première à bénéficier au quotidien de cette offre d'hospitality management.

### Les 3 secrets d'un séminaire réussi... par Victor Carreau, cofondateur de Comet Meetings

**1. Un environnement ultra-inspirant**  
Technologie haut niveau, services, pièces spacieuses et aérées, aménagements sur mesure... « On privilégie le confort pour se concentrer sur le plus important : le contenu. Un casier est même installé dans les salles pour inviter les participants à laisser leurs portables. »

**2. Le meilleur état d'esprit**  
La méditation au service de la productivité ? « On a besoin d'être créatif pour élaborer une stratégie et définir ses objectifs. On incite souvent les participants à démarrer par une session de *wellness* pour briser la glace et délier les langues. »

**3. Trouver les bons experts**  
Il faut parfois sortir de son carcan pour trouver les solutions. « Des "facilitateurs" et des experts contenu peuvent intervenir afin d'identifier les objectifs, mettre la réunion sur de bons rails et aider à accoucher de la bonne idée. »







Collection Perlée  
Bracelets or blanc  
et diamants.

# Van Cleef & Arpels

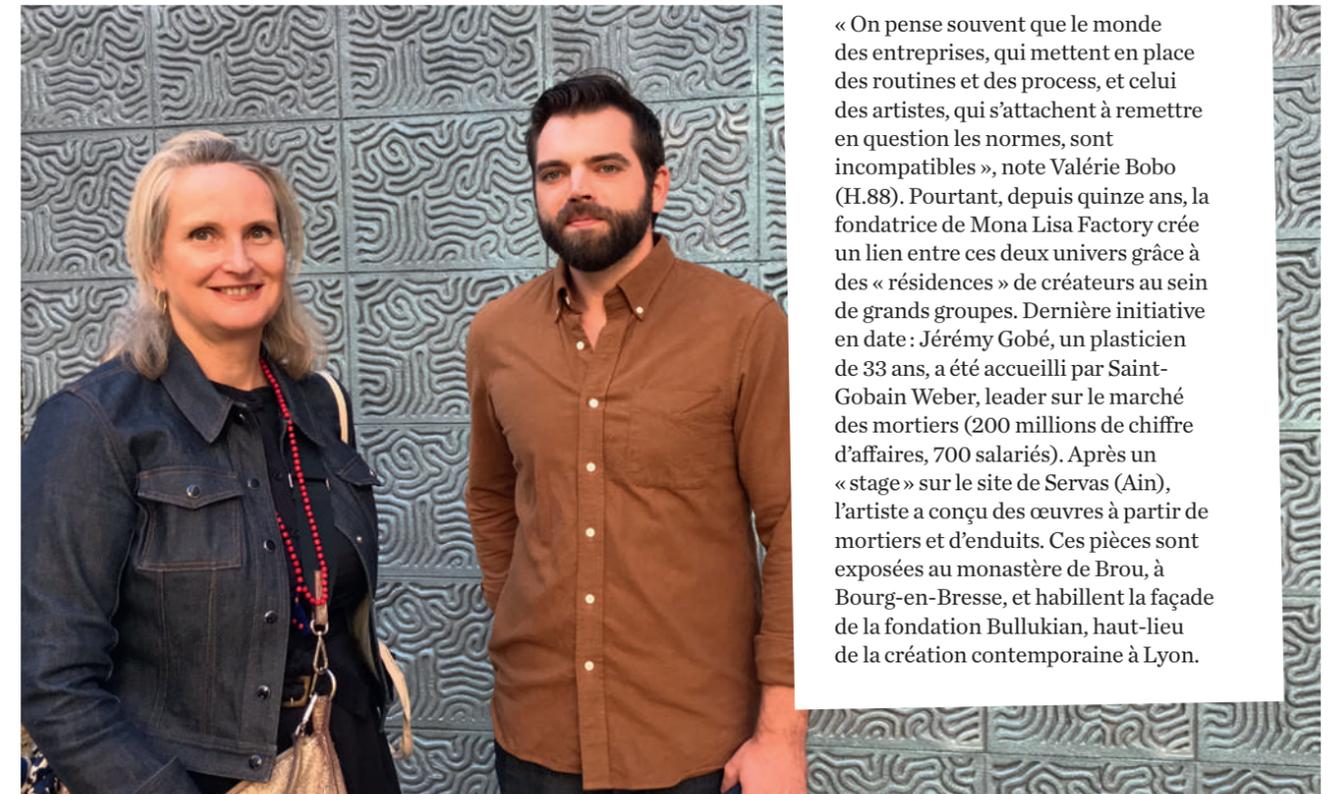
Haute Joaillerie, place Vendôme depuis 1906



## biz-arts

### L'industrie à l'œuvre

« On pense souvent que le monde des entreprises, qui mettent en place des routines et des process, et celui des artistes, qui s'attachent à remettre en question les normes, sont incompatibles », note Valérie Bobo (H.88). Pourtant, depuis quinze ans, la fondatrice de Mona Lisa Factory crée un lien entre ces deux univers grâce à des « résidences » de créateurs au sein de grands groupes. Dernière initiative en date : Jérémie Gobé, un plasticien de 33 ans, a été accueilli par Saint-Gobain Weber, leader sur le marché des mortiers (200 millions de chiffre d'affaires, 700 salariés). Après un « stage » sur le site de Servas (Ain), l'artiste a conçu des œuvres à partir de mortiers et d'enduits. Ces pièces sont exposées au monastère de Brou, à Bourg-en-Bresse, et habillent la façade de la fondation Bullukian, haut-lieu de la création contemporaine à Lyon.



© Mona Lisa Factory - Jérémie Gobé



Cartier



PARCOURIR LE GLOBE  
POUR AIDER SON  
PROCHAIN ? IL N'Y A  
PAS QUE SUPERMAN  
QUI S'Y COLLE...

SUPER ÉTUDIANT



HERMANCE TIREL (H.21)

# HYPER-HUMAINE

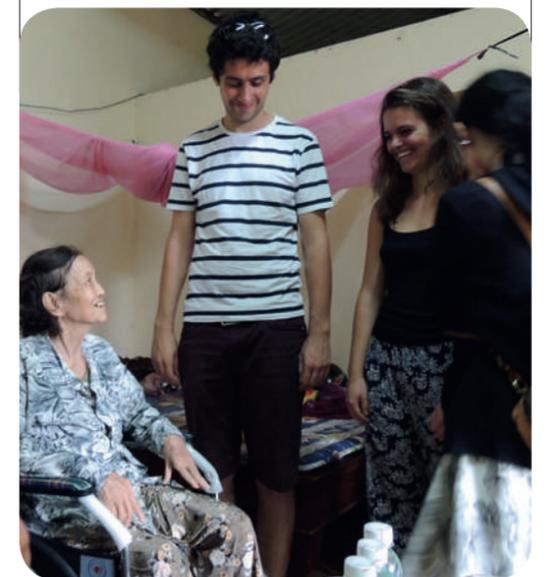


HERMANCE AIME L'ASIE. BIBERONNÉE AU DESSIN ANIMÉ MULAN, ELLE A APPRIS LE CHINOIS AU LYCÉE ET VÉCU SIX MOIS À HONG KONG. HERMANCE AIME S'INVESTIR POUR LES AUTRES. NOMMÉE VICE-PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION GOOD MORNING VIETNAM, L'HYPERACTIVE DE 19 ANS A RÉUSSI, GRÂCE À SON SUPER POUVOIR DE PERSUASION, À FINANCER UN PROJET DE MICRO-CRÉDIT !

SUR LES RIVES DU MÉKONG, L'ÉQUIPE D'HERMANCE NAVIGUE ENTRE SOCIAL ET ENTREPRENEURIAT LOCAL. AIDÉS PAR UN SYNDICAT, ILS ÉVALUENT LA CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT DE FAMILLES POUR ALLOUER DES PRÊTS EN MICROCRÉDITS. BILAN ? L'OPÉRATION EST UNE RÉUSSITE, ET LE TAUX DE REMBOURSEMENT FRISE LES 95% !



DE CETTE ÉQUIPÉE EN TERRE VIETNAMIENNE, ELLE GARDE SURTOUT EN MÉMOIRE LA DOUCEUR DES NATIFS, ET LEUR ÉNERGIE BOUILLONNANTE. SON MEILLEUR SOUVENIR ? CELUI D'UNE PETITE FILLE DE L'ORPHELINAT, QUI ÉTAIT ÂGÉE D'À PEINE 12 ANS. « ELLE A JOUÉ AU FOOT AVEC LES GARÇONS DE LA MISSION... ET LEUR A FICHU UNE RACLÉE MÉMORABLE ! »



© DR









# Heure H \_ Sylvain Tesson, Écrivain et voyageur

25.11.2019



**La nation ne se réduit pas à une communauté d'intérêts qui exploite une terre et partage une langue. Il faut autre chose. Une idée, un désir, qui cimentent cette communauté et la projettent vers un avenir, pour faire du 'nous' avec des 'je'”**

Unir nos "je"



Comment faire un 'nous' avec de multiples 'je' aujourd'hui? Il faut trouver une voie médiane qui permette d'exprimer clairement un désir d'avenir commun. Cela passera notamment par la langue, le récit, le discours, le verbe, qui ont toujours permis, en France, de dépasser la stratigraphie, le morcellement de l'espace et des couches historiques successives.”



**Sylvain Tesson**  
Géographe de formation, Sylvain Tesson éprouve très tôt le goût de l'ailleurs. Inlassable écrivain-voyageur, il est l'auteur de nombreux récits de voyage, mais aussi de recueils de nouvelles et d'essais.

**1993**  
Effectue son premier tour du monde à vélo et parcourt 25 000 km.

**2010**  
Vit en ermite durant six mois en Sibérie, dans une cabane au bord du lac Baïkal.

**2019**  
Reçoit le prix Renaudot pour son livre *La Panthère des neiges*.

Identités antagonistes



La France est une mosaïque géographique sur un petit espace, chaque terroir est porteur d'une identité. À cette diversité physique étonnante s'ajoute une stratigraphie historique complexe. Cela explique peut-être l'état de discorde permanent dans lequel vit notre pays. L'identité de la France, c'est un peu la guerre civile : révolutionnaires contre royalistes, catholiques contre laïcs, gilets jaunes contre les élites, etc.”

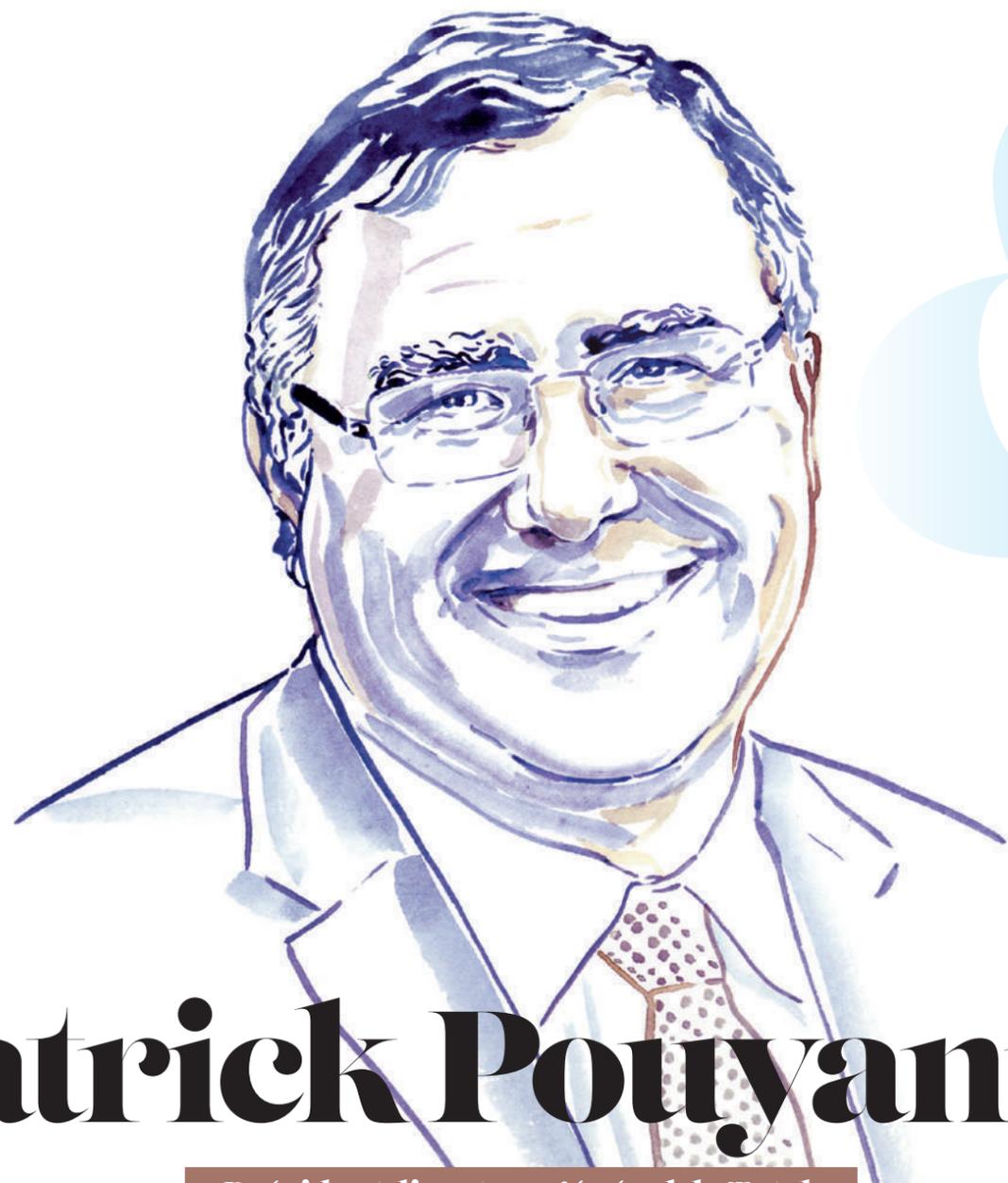
Idee d'intérêt général



Il a fallu un puissant principe d'assemblage, une idée, pour triompher d'une réalité française aussi diffractée et morcelée. Plusieurs propositions ont été faites au cours de l'histoire pour cimenter ces fractures et fédérer les volontés : le sol, la paysannerie, la foi catholique, la royauté, la liberté, les Lumières, l'universalité et les droits de l'homme, etc. J'en formule une autre pour ma part : l'esprit français, mélange d'anticonformisme et d'esprit aventurier!”

© Baptiste Le port

*stories*



# Patrick Pouyanné

Président directeur général de Total

# Un Total renouvelable?

© Anjie Jager

## Gwendoline Créno (H.20)

Passionnée par les problématiques d'accès à l'énergie, notamment en Afrique de l'Ouest, Gwendoline a fait un premier stage chez Engie, puis un second en Côte d'Ivoire dans une entreprise qui vend des panneaux solaires dans les zones rurales. Elle fait partie de l'association caritative Fleur de bitume, sur le campus HEC

**2016**  
Entre à HEC Paris

**2018**  
Stage en RSE chez Engie

**2019**  
Stage chez Baobab+ à Abidjan. Master 2 SASI (Sustainability and Social Innovation) à HEC Paris

## Valentina Vignoli (MBA.20)

Valentina a travaillé dans le secteur privé et dans des organisations internationales. Elle se passionne pour les questions énergétiques et le commerce international

**2013**  
Double Master en affaires internationales, LSE et Université de Pékin

**2015-2018**  
Analyste senior pour un grand fournisseur mondial de carburant maritime, elle guide la nouvelle stratégie de l'entreprise en prévision de la nouvelle réglementation sur la réduction des émissions de soufre

**2018-2020**  
HEC MBA, spécialisation finance

## Clara Descos (H.22)

Membre de l'association KIP, Clara réalise des interviews de personnalités économiques et culturelles. Elle est préoccupée par les enjeux environnementaux et s'intéresse de près aux énergies renouvelables. Elle aime la littérature, la géopolitique et les arts plastiques. Elle est membre du BDA (Bureau des arts)

**2016**  
Entre en classe préparatoire

**2018**  
Part en échange à la National University of Singapore (NUS) et découvre l'Asie du Sud-Est

**2018**  
Membre de KIP, élu meilleur média étudiant en ligne de l'année

**C'**est l'homme qui a sauvé Total, pourrait-on dire en exagérant à peine. En 2014, Patrick Pouyanné prend la tête du géant pétrolier et gazier dans des circonstances tragiques (le décès de Christophe de Margerie lors d'un crash d'avion). La même année, les prix du pétrole se mettent à chuter. Le nouveau patron de Total impose alors un plan massif de réduction des coûts. Un choc en interne, qui permet à la multinationale de redresser la barre. Avec son style direct, parfois volcanique, celui qu'on appelait « Pougnaux » à Polytechnique est vite devenu un dirigeant emblématique du CAC 40. Une force de la nature, proche du terrain et adepte du mode commando. Les acquisitions récentes (Maersk Oil, Direct Energie et les actifs africains d'Anadarko) ont illustré sa capacité à agir vite et à saisir les opportunités. En ce soir de novembre, trois étudiantes se retrouvent

au 45<sup>e</sup> étage de la tour Total, à la Défense, pour interviewer le PDG d'une des plus grandes entreprises de France. « On est en pleine période de budget, Patrick est rincé », leur glisse un responsable de la communication juste avant la rencontre. Il est 19 h 30, Patrick Pouyanné est visiblement encore tendu quand Valentina, étudiante en MBA, attaque d'emblée sur l'empreinte carbone de Total. Mais il joue le jeu, et s'adoucit même au fil de l'entretien. Il parle vite, ses propos sont denses. Il maîtrise parfaitement son sujet. Questionné par les étudiantes, ce dirigeant à l'agenda chargé passera près d'une heure et demie à évoquer l'avenir du pétrole, les énergies renouvelables et les coulisses du paquebot qu'est le groupe Total. Un moment rare et riche en enseignements.

par Thomas Lestavel

## Changement climatique

**Valentina Vignoli (MBA.20) :** Selon une enquête récente du *Guardian*, Total fait partie des vingt entreprises mondiales qui, ensemble, génèrent un tiers des émissions de carbone. Selon cette étude, Total a émis 12 milliards de tonnes d'équivalent dioxyde de carbone depuis 1965.

**Patrick Pouyanné :** C'est faux. Le bilan carbone des activités de Total est d'environ 50 millions de tonnes par an. Le chiffre auquel vous faites référence concerne les émissions des clients qui consomment des produits de Total. Nous sommes responsables de nos émissions propres, celles sur lesquelles nous pouvons agir, mais pas de celles générées par la consommation des produits par des clients. Les émissions de gaz à effet de serre de nos activités ont baissé de 25 % depuis 2010. L'objectif du groupe est de réduire ces émissions à moins de 40 millions de tonnes en 2025. C'est un défi significatif, mais nous sommes sur la bonne voie. Et une part variable de la rémunération des principaux dirigeants, dont moi-même, sera liée à la réalisation cet objectif.

**Valentina :** Entendu, mais que fait Total pour répondre aux préoccupations liées au changement climatique ?

**Patrick Pouyanné :** Notre stratégie vise à concilier deux grands objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU : l'accès à l'énergie pour tous et la lutte contre le changement climatique. Nos engagements sur le climat s'articulent autour de quatre axes stratégiques. Le premier, c'est le gaz naturel. Car on considère que le gaz naturel est un élément clé de la transition énergétique, notamment en remplacement du charbon. Le deuxième, c'est l'électricité bas carbone. Le troisième concerne les produits pétroliers. Nous renonçons au pétrole cher, nous diminuons les émissions de nos installations et promovons l'usage économe du pétrole et les biocarburants durables. Enfin, le quatrième, c'est la neutralité carbone. Total développe des activités qui y contribuent en proposant des services d'efficacité énergétique à ses clients et en investissant dans des puits naturels de carbone (forêts, zones humides) et dans le CCUS (captage, stockage et valorisation du CO<sub>2</sub>).

**Valentina :** Total en fait-il suffisamment, répond-il assez vite aux attentes de la société sur les sujets climatiques ?

**Patrick Pouyanné :** Ce n'est pas si simple, vous savez. Je regrette que le débat public soit souvent trop simpliste, chargé d'émotionnel. La réalité, en matière d'énergie, c'est que les citoyens ont toujours deux cerveaux : le « cerveau consommateur » veut de l'énergie pas chère et le « cerveau écolo » veut qu'elle soit verte. Et dans les faits, c'est presque toujours le premier qui l'emporte. Je vous renvoie au mouvement des gilets jaunes. Au fond, nous sommes confrontés à un défi gigantesque : comment fournir de l'énergie bon marché à une population mondiale qui n'arrête pas de croître tout en réduisant l'empreinte carbone ? Changer de système énergétique, ça veut dire investir des trillions de dollars... Ça va prendre du temps.

**Valentina :** Quelle serait pour vous l'action la plus efficace pour lutter contre le changement climatique ?

**Patrick Pouyanné :** La première chose qu'il faudrait faire pour le climat, ce serait d'arrêter de construire des centrales à charbon. Les gens ont beau dire que le charbon appartient au passé, il est encore à l'origine d'un tiers de l'électricité mondiale, et les investissements dans ce secteur continuent d'augmenter, alors même que les scientifiques nous alertent sur l'urgence de la situation. Car le changement climatique ne se joue pas en Europe, il se joue en Inde, en Afrique, en Asie, où les populations veulent avoir accès à l'énergie, où le charbon reste la solution la moins chère pour produire de l'électricité. Si on est pragmatique, l'alternative immédiatement disponible au charbon, c'est le gaz. Car le gaz émet deux fois moins de CO<sub>2</sub>.

## Stratégie de Total

**Valentina :** Pourquoi avez-vous pris la décision d'augmenter les dividendes du groupe alors que vous pourriez investir massivement dans les énergies renouvelables ?

On fait les deux ! C'est une fausse question. Vouloir opposer les actionnaires et les investissements relève du manichéisme. Pour donner un ordre de grandeur, Total dégage environ 40 milliards de dollars de valeur ajoutée par an. 10 milliards vont aux salariés sous forme de salaires et autres avantages, 6 milliards sont versés aux États sous forme d'impôts, 8 milliards reviennent aux actionnaires sous forme de dividendes, et 16 milliards sont investis, dont près de 2 milliards dans l'électricité bas carbone. Certains trouvent ça

© Sandrine Expilly



« Notre ambition : 15% d'énergies bas carbone »

Patrick Pouyanné









N-O-S  
L-I-E-N-S

O-N-T  
D-E · L-A  
V-A-L-E-U-R

Crédit Mutuel Equity, ce sont 350 dirigeants accompagnés dans leur projet de transformation.

350 dirigeants connectés les uns aux autres, qui bénéficient de l'expérience, des points de vue et des histoires de chacun. Car pour Crédit Mutuel Equity, vous donner tous les moyens de la réussite va au-delà de l'apport de capital.

Innovation • Développement • Transmission

Crédit Mutuel Equity

Votre Capital Transformation

10 questions sur

# LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ



1.

Qu'est-ce qu'être pauvre aujourd'hui ? Cette notion diffère-t-elle selon les cultures, les pays, les continents ?

**Alicia Marguerie (H. 12), économiste à la Banque mondiale spécialiste de l'emploi et de la protection sociale.**

« Il existe deux définitions de la pauvreté : absolue et relative. La pauvreté absolue est mesurée par un seuil universel, fixé à 1,90 dollar par jour et par personne. La pauvreté relative prend en compte le niveau de vie d'un pays donné. Au sein des économies développées, d'autres critères ouvrent droit aux aides sociales pour des populations vulnérables et menacées d'exclusion. La pauvreté prend des visages différents selon sa géographie. Dans les pays en voie de développement, les pauvres sont des personnes qui travaillent. Ils mènent souvent plusieurs activités peu rémunératrices en parallèle. Dans les économies développées, en revanche, il s'agit majoritairement de personnes sans emploi. Ils ne bénéficient pas de la forte solidarité familiale des pays en voie de développement, mais reçoivent des aides sociales accordées par les États. Cette dualité de la pauvreté se retrouve dans les objectifs de la Banque mondiale, qui sont, d'une part, la lutte contre l'extrême pauvreté, concentrée dans les pays en voie de développement, et d'autre part la réduction des inégalités (donc la pauvreté relative), qui concerne les plus pauvres au sein des pays riches. »

©Eric Girard







### Comment le monde de l'entreprise peut-il aider à vaincre la pauvreté ?

Rémi Tricart (E.13), directeur général d'Emmaüs Défis.

« Je commencerais par formuler un vœu. Il faudrait que les entreprises puissent intégrer, dans leur raison d'être et dans leur stratégie, la lutte contre la pauvreté, afin d'assurer au plus grand nombre l'accès à leurs produits et services, tout en ayant des pratiques vertueuses en interne, vis-à-vis de leurs salariés. Chaque année, Emmaüs Défis invente des solutions de réinsertion professionnelle pour plus de 200 personnes, dont la moitié nous quitte pour retrouver un emploi classique. Les entreprises peuvent nous aider de plein de manières. Par un mécénat financier pour soutenir nos activités qui ne sont pas rentables, un mécénat via des dons de produits, que nous pouvons soit revendre dans nos magasins, soit donner directement aux plus démunis, ou un mécénat de compétences, en nous "prêtant" pour quelques jours ou quelques mois des talents que nous n'avons pas les moyens de recruter. Bien sûr, le principal partenariat porte sur l'emploi, via l'embauche de personnes passées par notre structure, qui ont besoin de reprendre pied au sein d'entreprises bienveillantes, qu'elles soient TPE, PME ou grands groupes. Des compagnies aussi diverses que le traiteur LeCadet, Franprix, Vinci ou les Galeries Lafayette nous accompagnent ainsi. Chaque personne a un profil différent, une trajectoire de réinsertion singulière. »

©Eric Giriat

## Infiniment plus loin

Eight Advisory conseille les acteurs économiques (dirigeants, investisseurs, banques...) dans leurs prises de décisions lors des étapes clés de la vie des entreprises (acquisitions, cessions, refinancements, restructurations, transformations...). Eight Advisory se place, aujourd'hui, au premier rang des intervenants indépendants sur le marché du Conseil financier et opérationnel. Ses 440 collaborateurs, dont 48 Associés, et son alliance de partenaires à l'international lui permettent d'intervenir dans 20 pays, répartis en Europe, Amériques et Asie.



PARIS

LYON

NANTES

LONDRES

BRUXELLES

FRANCFORT



Transactions Restructuring Transformation

Eight Advisory est membre de l'alliance

Eight International



contact@8advisory.com  
www.8advisory.com

© Eight Advisory - 2014

24h

avec

# Clarisse Crémer

Diplômée d'HEC en 2013, propulsée en quelques années sur le devant de la scène nautique, elle joue désormais dans la cour des grands de la voile. Pour une journée, on plonge dans le quotidien d'une jeune navigatrice qui a le vent en poupe.

© Leïzia Le Fur



On s'y perd ! Les voiliers de 18 mètres sont encore une nouveauté pour Clarisse. C'est sur cet IMOCA Banque Populaire X qu'elle s'apprête à partir pour la transat Jacques Vabre, avant le Vendée Globe en 2020.









*le grand dossier*

# 2020

## le temps des entrepreneutes



Les États n'ont plus l'apanage du ciel. Jadis sphère réservée à la géostratégie, le secteur aérospatial s'ouvre aux acteurs privés. Alors que SpaceX, Blue Origin, Virgin Galactic et consorts se lancent dans la compè't' de l'espace, tout l'univers du business entre en expansion.







Les HEC n'ont pas tous les pieds sur terre. Certains ont le nez dans les étoiles.



### décollage immédiat

#### Nouvelle porte vers l'espace

Auparavant, le lancement de micro-satellites, embarqués comme charges secondaires dans la coiffe des fusées lourdes, dépendait de la mise en orbite d'un plus gros satellite. « Mais avec l'engouement pour les micro-satellites, la liste d'attente sur ces vols partagés est devenue très longue, explique **Elaine Tan (E.16)**. De nombreux industriels se sont donc mis à développer des fusées plus petites, dédiées aux smallsat. » En tant que vice-présidente du Andoya Space Center, base de lancement norvégienne située juste au-dessus du cercle polaire, Elaine Tan a œuvré pour faire de ce site l'un des leaders du secteur. « Cela fait un demi-siècle que des fusées-sondes sont envoyées dans l'atmosphère à des fins scientifiques depuis Andoya. Mais sur le marché des satellites, nous sommes un nouvel acteur, qui doit établir une stratégie à long terme pour convaincre les investisseurs et le gouvernement de soutenir notre développement. »



### saut dans le vide

#### Vis ma vie d'astronaute

Imaginez-vous flottant dans le vide intersidéral. Sur votre droite, la ligne de vie qui vous amarre à la Station spatiale internationale. Sous vos pieds, la bulle bleue de la Terre... Une expérience immersive, à découvrir casque de réalité virtuelle vissé sur la tête, c'est ce que propose le film *Dans la peau* de Thomas Pesquet. Deux volets de 7 et 8 minutes pour revivre l'aventure spatiale du dixième astronaute français. Et c'est une HEC, **Ombeline Duprat (M.14)**, déléguée générale de l'association PXN, qui en assure la distribution.

### changement de trajectoire

#### Ils donnent des ailes aux minisatellites

C'est l'une des start-up les plus prometteuses du New Space français. Exotrail développe un système de propulsion adapté aux micro-satellites (de 10 à 100 kg). « Il s'agit de moteurs électriques à effet Hall, une technologie utilisée depuis longtemps sur les gros satellites, mais que nous sommes parvenus à miniaturiser », explique **Nicolas Heitz**, cofondateur d'Exotrail et titulaire d'un certificat de finance HEC. Grâce à ces propulseurs, il est désormais possible d'agir sur leur trajectoire, et donc d'augmenter leur durée de vie en limitant le frottement atmosphérique et le risque de collision. « Cela devrait aussi réduire le coût de la mise en orbite, avec des lancements en "ride share" : on embarquera des dizaines de satellites dans une même fusée jusqu'à une "orbite parking", puis, de là, ils rejoindront de façon autonome leur orbite opérationnelle. » Exotrail envisage d'envoyer son premier démonstrateur dans l'espace dès le début de l'année prochaine.



### management spatial

#### L'ingénierie système, une expertise spécifique

Faisant appel à des moyens financiers, technologiques et humains inédits (400 000 ingénieurs et scientifiques mobilisés sur les missions Apollo), le secteur spatial a bouleversé les modes d'organisation du travail. Une nouvelle discipline a ainsi vu le jour : l'ingénierie des systèmes. « À l'époque, les ingénieurs utilisaient des règles à calcul et des tables à dessin, rappelle **Jamila Mansouri (E.17)**, System Manager à l'Agence spatiale européenne (ESA), en charge de définir les futurs systèmes de transport spatial. Aujourd'hui, les outils numériques facilitent le partage d'informations, permettent d'automatiser certaines tâches et limitent l'erreur humaine. » Le system engineering joue un rôle clé dans le développement de la future fusée européenne Ariane 6. « Il faut assurer l'intégration système des produits et services d'industriels travaillant dans toute l'Europe, y compris les start-up du New Space. » Bref, pour faire décoller une fusée, une bonne ingénierie système compte autant que de bons ingénieurs en propulsion.



### en orbite !

#### Ça plane pour eux

C'est un tour de force ! ThrustMe, start-up spécialisée dans la micro-propulsion fondée en 2017 par **Ane Aanesland** (voir *HEC Stories 3*, p. 13), vient de mettre sur orbite, début novembre, un nanosatellite de type Cubesat, équipé d'une technologie maison de propulsion à l'iode. Un véritable exploit en ce domaine, puisqu'il n'aura fallu qu'une année pour que le projet, fruit d'une collaboration entre ThrustMe et les Chinois de SpaceTy, aboutisse.

© NASA, Jamie Adkins, DV Group, ESA, DV Group, Exotrail

### télex

Le 19 septembre dernier, **Clarence Duflocq (M.03)** a succédé à Viktoria Ottero Del Val au poste de directeur Strategy, Merger & Acquisition, Innovation and New Business Initiatives de Thales Alenia Space.

# Ariane, fil rouge de l'espace européen

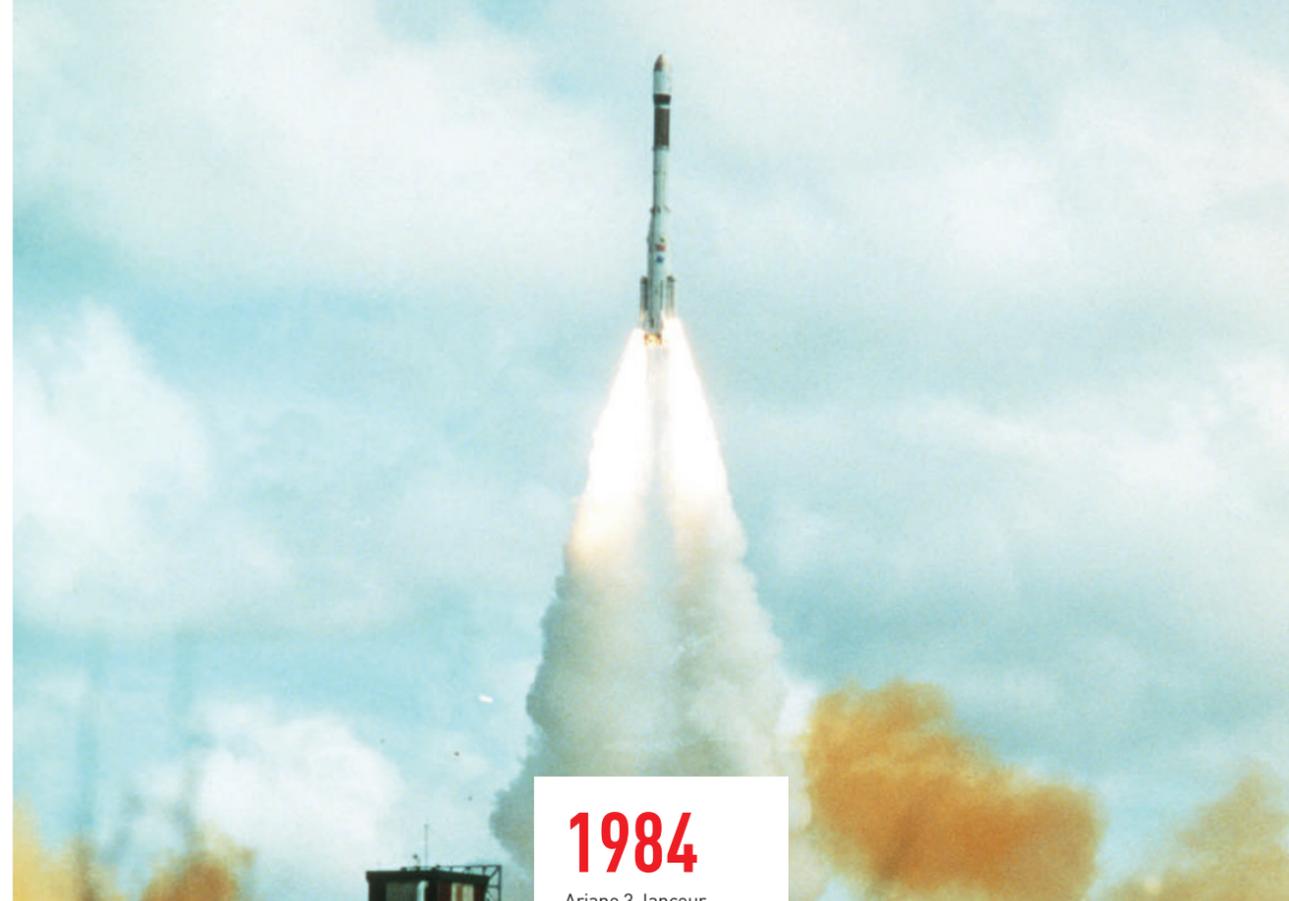
En quarante ans, la fusée a hissé l'Europe au rang des grandes puissances spatiales. Et s'est imposée comme leader mondial des lancements de satellites commerciaux. Un marché en pleine turbulence.

**e'**

était un mois avant Noël, le 26 novembre dernier en Guyane française, la fusée Ariane 5 ECA s'élevait vers l'espace pour placer deux satellites sur orbite. Un événement historique: le 250<sup>e</sup> vol d'Ariane depuis son premier lancement, en décembre 1979. Pourtant, le destin spatial de l'Europe était mal engagé. Dans les années 1960, seules les deux grandes puissances mondiales, les États-Unis et la Russie, disposaient des technologies pour mettre des objets sur orbite. Les premières tentatives, menées par le Cecles (le Centre européen pour la construction de lanceurs d'engins spatiaux, précurseur de l'Agence spatiale européenne), s'étaient soldées par l'échec de la fusée Europa. Mais la France insista auprès de ses partenaires européens pour relancer un programme commun et un accord fut conclu le 31 juillet 1973. Le projet Ariane était né.

Six ans plus tard, Ariane 1 prenait son envol. « Mais le marché institutionnel, moins développé qu'aux États-Unis, était trop faible pour amortir les coûts fixes du programme, explique Emeric Lhomme (H.04), directeur commercial des programmes lanceurs d'ArianeGroup. On s'est donc tourné vers le marché des satellites privés. Dès le début, le secteur privé a ainsi fait partie de l'équation. » Pour exploiter et rentabiliser la fusée européenne, Arianespace est

## Aux États-Unis, la loi impose d'utiliser des fusées américaines. Pas en Europe.



**1984**

Ariane 3, lanceur au fuselage allongé capable d'emporter 2,7 tonnes dans sa coiffe, met sur orbite le satellite Telecom 1A. Un premier vol réussi, qui a pour particularité de s'être déroulé avant celui d'Ariane 2.

créée au début des années 1980. Et devient, en quelques années, numéro un du transport spatial commercial dans le monde. Les lanceurs évoluent, embarquant des charges de plus en plus lourdes (4,3 tonnes pour Ariane 4...). « Aux États-Unis, la loi impose aux satellites américains d'utiliser des fusées américaines. En Europe, cette préférence nationale n'existe pas, poursuit Emeric Lhomme. Il fallait être compétitif... y compris pour capter notre propre marché. »

### Le décollage économique

Et lorsqu'en 1986, suite à l'accident de la navette Challenger, les États-Unis se retirent provisoirement, Arianespace se retrouve en situation de quasi-

monopole sur le marché des satellites commerciaux. Pour anticiper le retour de la concurrence, et faire face à l'augmentation du poids des satellites géostationnaires, un modèle de lanceur radicalement nouveau est mis en chantier. Ce sera Ariane 5. Capable d'emporter des charges de plus de 10 tonnes, la fusée maintient son hégémonie sur les lancements commerciaux, avec une part de marché supérieure à 50% au début des années 2010. Mais la montée en puissance de SpaceX bouleverse la donne. Avec des prix presque deux fois inférieurs (dumping rendu possible grâce aux subventions de la NASA), la société d'Elon Musk met en orbite 110 tonnes en 2017 (contre 59 pour Ariane). Et contraint l'Europe à s'adapter.

**1973**

À l'initiative de la France, plusieurs États européens (dont l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie) signent un accord pour doter l'Europe de son propre lanceur civil de satellites. C'est l'acte de naissance d'Ariane.

**1979**

Le 23 décembre, après deux tentatives avortées, Ariane 1 finit par décoller de la base de Kourou, en Guyanne, propulsée par son moteur Viking. L'Europe fait son entrée dans le cercle des puissances spatiales.



**2004**

Le dernier étage de l'Ariane 5 G+ largue la sonde Rosetta, conçue par l'ESA, en direction de la comète 67P/Tchourioumov-Guérassimienko, afin d'en apprendre plus sur la composition de son noyau.



© Ariane Group - ESA/Rosetta/NAVCAM

**1996**

Conçue pour mettre en orbite géostationnaire des engins de plus en plus lourds, Ariane 5, dotée de son nouveau moteur Vulcain, explose en vol. Sur les 120 lancements qui suivront, elle ne connaîtra que quatre autres échecs.



© Ariane Group - ESA/Spire/PACS/Hobys Consortium

**2009**

Ariane met en orbite l'observatoire spatial Planck et le télescope spatial infrarouge Herschel, développés par l'ESA. Ils permettent d'étudier la naissance des étoiles, la formation des galaxies, ainsi que l'âge et la composition de l'univers.





# “ J’ai révélé la fraude d’un grand groupe ”

**Arnaud Vagner (H.01)** est l’homme qui se cache derrière Iceberg Research, la société d’analyse qui a fait chuter Noble Group, 76<sup>e</sup> plus gros chiffre d’affaires mondial. Après plusieurs années d’anonymat, il peut enfin parler à visage découvert.

## Bio

**2001**  
Diplômé d’HEC

**2001-2003**  
VIE à Hong Kong  
chez BNP Paribas

**2011-2013**  
Analyste de  
crédit senior chez  
Noble Group

**2015**  
Février : premier  
rapport dénonçant  
les pratiques  
comptables de  
Noble Group  
Avril : début du  
procès intenté par  
Noble Group

**2016-2017**  
Rapports sur Tutor  
Perini Corporation  
et Tibet Water Ltd

**2019**  
Rapport sur  
Trafigura,  
liquidation de  
Noble Group Ltd,  
fin du procès

**R**ien ne destinait Arnaud aux arcanes de la finance. Par intérêt pour la chose publique, il avait choisi la Majeure management public à HEC. Et c’est par hasard qu’il décroche, une fois son diplôme en poche, un VIE chez BNP Paribas, à Hong Kong, sans plan de carrière prédéfini. Il prend goût à l’analyse financière en la pratiquant sur le terrain. Puis poursuit son chemin dans le domaine bancaire, toujours en Asie. En 2011, tournant. Il devient analyste de crédit d’un gros trader en ressources naturelles, Noble Group. La société, qui totalise alors 6 milliards de dollars de capitalisation boursière, officie sur le marché des principales matières premières (minières, agricoles, énergétiques) de tous les continents. « Au siège social, à Hong Kong, nous étions trois cents, mais le groupe comptait plusieurs milliers de collaborateurs dans le monde entier, car il s’était diversifié en amont dans la production. Il possédait des champs de canne à sucre au Brésil, des pipelines aux États-Unis,

des mines de fer en Australie... Beaucoup d’erreurs ont été commises lors de cette diversification. Mais le fondateur et président, Richard Elman, a refusé de les reconnaître et les comptes ont commencé à être truqués, probablement dès 2009. » C’est ce qui va causer la chute de l’empire Noble. Pendant les deux ans passés dans le groupe, Arnaud ne fait pas partie de la dizaine d’« initiés » qui connaissent l’existence de la fraude. Mais il note de plus en plus de dysfonctionnements. « Des managers à l’attitude inacceptable étaient maintenus en place, de manière incompréhensible. Il est apparu ensuite que ces managers jouaient un rôle clé dans la fraude. Mon travail consistait à gérer le risque de crédit, mais on nous demandait d’insister sur l’apparence aux dépens de la substance, de produire des rapports rassurants à l’intention des agences de crédit. La société devenait un village Potemkine, mes collègues et moi étions payés pour jouer le rôle de figurants sans le savoir ! »

## Noble en cause

Arnaud quitte Noble en 2013. Lassé des grosses structures, il veut créer sa propre société et s’investit dans trois projets différents : un site internet, une activité de trading portant sur les sociétés de



## “La société Noble Group devenait un village Potemkine, mes collègues et moi étions payés pour jouer le rôle de figurants sans le savoir!”

shipping cotées, et Iceberg Research, société d'analyse spécialisée sur l'identification des fraudes d'entreprises. C'est elle qui va décoller. Car Arnaud se met à épilucher un cas qu'il connaît bien : celui de son ex-employeur. « J'ai consacré des centaines d'heures à étudier dans le détail tout ce qu'ils publiaient. En ressortait un élément clef : Noble survalorisait ses actifs et camouflait sa dette grâce à de l'ingénierie financière – le même type de fraude qui a détruit Enron. » En février 2015, Iceberg Research met en ligne un premier rapport dénonçant les manipulations « de manière conservatrice, en deçà de la réalité finalement révélée ». L'action chute aussitôt de 9 %. Noble porte plainte pour conspiration, entraînant Arnaud dans un procès dont il ne prévoit alors ni la durée ni le coût. Les à-côtés ont été pour le moins désagréables : « J'ai subi des tentatives d'intimidation. J'ai été suivi, reçu des menaces. À chaque nouveau rapport annoncé sur mon compte Twitter, quelqu'un venait toquer à ma porte... La police a enquêté et averti formellement Noble. » Arnaud tient à souligner qu'heureusement, il ne s'est jamais senti en réel danger physique, ni laissé réellement impressionner. Le procès, qui se tient à Hong Kong, se perd dans les procédures byzantines du droit anglais. « Dès le début mon avocat m'a prévenu : la stratégie de mes adversaires était de me mettre en faillite. » Les frais légaux d'Arnaud s'accumulent. Or, au début de l'aventure, il tient sur ses seules économies. « Aujourd'hui, Iceberg Research est un short seller :

nous nous rémunérons en prenant des positions à la baisse sur le cours des actions ou obligations des entreprises dont nous dénonçons les pratiques. Ce qui n'était pas le cas avec Noble : j'ai agi gratuitement, pour lancer Iceberg Research, qui était alors inconnu. Et cela a mis du temps avant que la presse ne me donne raison. En juillet 2015, une enquête du *Financial Times* a validé mes critiques, ce qui les a légitimées. » Mais alors, qu'est-ce qui a motivé Arnaud ? « J'aurais pu contacter la direction financière de Noble, les menacer de publier des rapports, puis négocier avec eux... mais ce n'est pas mon éthique. Ce sont surtout les manœuvres d'intimidation qui expliquent ma détermination. À partir du moment où ils m'ont harcelé, il n'y avait qu'une réponse possible à mon sens : continuer à enquêter et constamment publier. Aujourd'hui, ce sont eux qui sont en faillite, pas moi. » Dont acte. Les mois passent, les rapports accablants d'Iceberg Research s'accumulent, Noble dégringole, finit par perdre 99 % de sa valeur en Bourse... jusqu'à se retrouver en liquidation. Le 5 novembre dernier, l'interminable procès se clôt en faveur d'Arnaud, qui récupère ses frais d'avocat. Et peut enfin passer à autre chose. « Ces quatre dernières années, le procès m'a obligé à me concentrer sur Noble. »

### Des comptes à rebours

Arnaud a tout de même eu le temps de dénoncer les malversations de deux autres sociétés : Tutor Perini, une entreprise de construction américaine qui surévalue ses actifs dans son bilan, et Tibet Water Resources, une entreprise chinoise dont une partie des activités de brasserie est fictive. Dans les deux cas, Iceberg Research s'est rémunéré en misant sur la baisse des actions des deux entreprises – qui s'est réalisée. À présent, Arnaud est à nouveau sur la piste d'un géant du négoce des matières premières : le Suisse Trafigura, spécialisé dans le courtage de pétrole et de métaux, 180 milliards de dollars de chiffre d'affaires au compteur. Là encore, il pointe un problème d'actifs surévalués dans le bilan. « Je ne cherche jamais à faire dans le sensationnel, j'avance des arguments raisonnés : c'est pour ces raisons que le marché m'accorde du crédit. Quand je publie un rapport, plusieurs centaines de spécialistes du secteur le lisent. » Son compte Twitter est suivi par plus de 5 000 followers. Au sein d'Iceberg Research, qu'il gère entre Asie et Europe, Arnaud n'est plus tout à fait seul : « Je suis le patron et le visage public de la société. Je fais appel à des collaborateurs,

© Aurélie Desfontaines



## “ Je ne cherche jamais à faire dans le sensationnel, j'avance des arguments raisonnés. Quand je publie un rapport, plusieurs centaines de spécialistes du secteur le lisent. ”

mais je tiens à préserver leur confidentialité, afin qu'ils ne soient pas exposés aux mêmes désagréments que moi. »

### Un contrôle trop lâche ?

La bataille avec Noble aurait-elle laissé des blessures mal cicatrisées ? « Si c'était à refaire, je le referais : il est important de mener ce travail de recherche sur les fraudes comptables. Ce qui n'est possible que pour une structure indépendante. En banque ou en cabinet d'audit, lorsque vous atteignez un certain niveau hiérarchique, à la quarantaine, vous devez parfois faire des compromis pour vous maintenir en place. De nombreux auditeurs valident des comptes qu'ils savent truqués... » Alors, tous pourris ? « Non, mais à moins de travailler avec des short

sellers comme Iceberg, on a rarement un intérêt professionnel à dénoncer une fraude comptable. » Arnaud est étonné de constater à quel point les dégâts de la fraude financière restent confidentiels. « On donne rarement la parole aux victimes de fraude. Pourtant, ces fraudes peuvent détruire des vies : si l'argent de votre retraite part en fumée, l'impact est dévastateur. Beaucoup de petits porteurs de Noble à Singapour se sont retrouvés dans une telle situation. »

Propos recueillis par Marianne Gérard



## trajectoire

depuis, car ça m'a passionnée. C'est un secteur en pleine transformation... Avec l'arrivée du digital, il a fallu se réinventer totalement : mon métier changeait tous les jours ! Je ne me suis jamais ennuyée. Chez Lagardère, puis CMI France (*NDLR : le groupe de Daniel Kretinsky qui détient Elle, Marianne, des parts dans Le Monde, etc.*), j'ai commencé à obtenir des postes de direction. C'est à ce moment-là que je me suis rendu compte que, plus je gravissais les échelons, moins il y avait de femmes autour de moi... J'avais toujours été convaincue que la parité était un enjeu de la génération précédente. Dans ma famille, l'égalité entre mon frère et moi était totale et pendant mes études, je n'avais pas ressenti de différences. Là, c'était différent.

### Livres et combat

Et puis, il y a eu ce dîner, un soir, avec les anciens de ma promo HEC, et ça a été une prise de conscience soudaine : sur la trentaine de personnes présentes, il y avait d'un côté les garçons qui avaient réussi, la plupart étaient épanouis, ils occupaient des postes à responsabilités. De l'autre côté, il y avait les filles, fatiguées déjà, et frustrées d'avoir dû mettre de côté leur carrière pour privilégier leur vie familiale : la plupart occupaient des postes de moindre importance, avaient fait le choix de suivre leur conjoint ou même de cesser de travailler... Ça a été un choc. J'ai essayé de comprendre ce qu'il s'était passé entre le moment où nous étions sorties de HEC, ambitieuses et heureuses, et ce moment, quinze ans plus tard, où nous nous rendions compte que ce n'était pas si simple. En menant ma petite enquête et en interrogeant ces femmes, c'étaient les mêmes histoires qui revenaient : conjoints, rapport à l'argent, rapport au patron, travail à la maison, grossesses, gardes d'enfants, etc. Chacun de leur parcours aurait pu être le chapitre d'un livre, et l'idée d'écrire un essai a commencé à germer... *Le Rêve brisé des working girls* est paru en 2013, aux éditions Fayard, à partir de cette idée-là. Ce livre se présente un peu comme un manuel de survie à l'usage des femmes en entreprise. Il aborde les écueils à éviter pour ne pas être mise à l'écart ou déconsidérée, les moyens pour mener de front sa carrière et sa vie familiale, etc. Je dis aux femmes : « Ne soyez pas naïves, faites bien attention, ne tombez pas dans tous les pièges qu'on va vous tendre. »



Toute l'intelligence qu'elles ont mise au service de leurs études, il va falloir la mettre au service de leur carrière, apprendre à suivre leur intuition, à ne pas se créer de barrières. Les portes ne s'ouvrent pas toutes seules, surtout pour les femmes : il faut une stratégie pour se faire soi-même une place ! Ce qui m'a frappée, c'est que les filles, souvent bonnes élèves, sont habituées à un système méritocratique, mais quand elles arrivent en entreprise, ça ne marche pas du tout comme ça. C'est illusoire de penser qu'on est récompensé quand on fait bien son travail. L'entreprise est un univers de combat où il faut se faire entendre. Après la sortie du livre, j'ai fait pas mal de conférences sur les campus et dans différents programmes de formation. Puis, quelques années plus tard, j'ai écrit un roman, *Le Monde à nos pieds* (éd. J.C. Lattès), qui évoque le passage à la vie d'adulte et les désillusions qui l'accompagnent parfois. L'écriture est devenue une passion que j'essaie de combiner avec mon métier de directrice générale. C'est un autre conseil que j'aimerais donner, aux jeunes filles et aux jeunes en général : on peut faire plein de choses de sa vie, écrire des livres, diriger une entreprise, élever ses enfants. On n'est pas obligé de renoncer, de faire des choix. Ce n'est pas toujours facile, mais c'est possible.

Propos recueillis par Clémentine Baron

© Thibault Jeanson

# coaching























































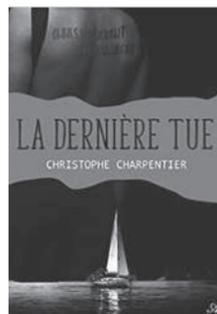
dans les équipes de ses clients. Cette intégration permet d'accroître l'efficacité des équipes et de favoriser des approches innovantes dans les projets. Les consultants atteints d'autisme disposent de certaines facilités pour, par exemple, la reconnaissance de patterns, l'analyse logique et mathématique, la pensée latérale, la concentration ou la persévérance. Ils révèlent également une faculté à déceler les erreurs et à apprendre en autodidacte plus élevée que la moyenne.

Site internet : [www.auticonsult.fr](http://www.auticonsult.fr)

## 1976

### Christophe Charpentier (H.76)

Après de bonnes années passées au sein de l'ancienne agence Havas, dans la publicité puis le voyage, j'ai acheté en 2004 un chantier naval à La Seyne-sur-Mer, revendu en 2015, après onze ans de travail acharné. J'en ai tiré une conclusion : dans la plaisance (comme dans l'aérien) pour devenir millionnaire, mieux vaut commencer milliardaire ! J'avais déjà pondu *Le Dico des Codes*, guide des bonnes et mauvaises manières pour réussir dans les affaires, puis *Le Un et le Tout*, roman d'anticipation, aussi m'est-il venu l'envie de décrire ce monde du bateau dans un polar *La dernière tue*, que vous



pouvez vous procurer sous forme papier (15 €) ou électronique (4,99 €), dans toute bonne librairie, en précisant qu'il est distribué par Hachette distribution, ou directement auprès de l'éditeur Atramenta ([www.atramenta.net](http://www.atramenta.net)). Facétieux, j'ai donné à la plupart de mes personnages de promo, ce qui m'a évidemment assuré quelques ventes ! Néanmoins, j'attends vos critiques.

## 1977

### Didier Lombard (E.77)

Réinventer l'eau chaude s'appliquerait désormais à l'univers du digital ? Certes, des nouveautés fantastiques vont arriver, calcul quantique, véritable « intelligence artificielle » et bien d'autres encore avec les objets connectés, mais on ne passera pas « du jour à la lumière », car la digitalisation des entreprises remonte à plus d'un demi-siècle ! Mettre en perspective cette évolution facilitera les diagnostics et les améliorations. Son ignorance n'est pas rassurante pour la connaissance réaliste des entreprises moyennes en particulier. Voici quelques situations vécues au cours des décennies passées. Vers 1966, élève ingénieur je ne me souviens que d'une présentation informatique sur l'informatisation des entreprises. En fait, il ne s'agissait que du système comptable géré par la DAF et indépendant des Opérations. En 1967, ingénieur débutant, je rêvais. Responsable d'un atelier de mécanique de 60 ouvriers professionnels, je cherchais comment supprimer les 600 bons de travail papier quotidiens grâce auxquels nous gérions l'atelier. Je rêvais d'écrans d'ordinateurs comme à la NASA pour gérer l'atelier en temps réel avec prise en compte immédiate des aléas. « Impossible aujourd'hui, mais peut-être plus tard... », commentait le polytechnicien bienveillant qui

présidait de notre maison mère. Vers 1950, la Commande numérique (CN) des machines-outils démarre en France. La CN « automatise » des machines jusque-là « manuelles » et manœuvrées par des ouvriers experts en usinage. Les débuts sont difficiles mais des logiciels deviennent experts, d'anciens opérateurs programment, des outillages permettent le prééréglage hors production et la technologie CN progresse. Les robots sont aussi des mécaniques à commande numérique. Les lignes de soudage des carrosseries automobiles sont aujourd'hui robotisées à 100 %. Des progrès sont prévus pour la collaboration homme-robot et la réalisation d'opérations délicates. Et des applications inimaginables hier se précisent avec l'IA... 1973, une mise en place d'ERP (Enterprise Resource Planning). Cette ETI est filiale d'un petit groupe américain utilisant lui-même cet ERP. Mise en place cauchemardesque, car nous cumulions les mauvaises pratiques, mais un an plus tard, le « modèle numérique MRP » commence à pouvoir être utilisé assez efficacement puis l'amélioration continue a fait le reste. 1980, ERP Potemkine. Directeur Industriel d'une ETI française filiale d'un groupe scandinave, je dois redresser les Achats selon la Direction française. En fait, les Achats pâtissent d'un ERP style « village Potemkine » : le show était au point quand venaient des visiteurs, actionnaires inclus, mais les pauvres Achats, en l'absence de plan directeur réaliste, ne pouvaient pas travailler efficacement, de même que la production qui tenait rarement les délais. Mettre en place des prévisions commerciales était prioritaire. Avec un responsable logistique chargé des prévisions, l'ERP est devenu performant avec des effets positifs sur les stocks et la fiabilité des délais. 1981, la CN. Cette PMI de machines-outils a introduit des versions à CN, d'abord avec des dysfonctionnements puis l'amélioration

a fait son œuvre. Une accumulation d'expériences mondiales a conduit ensuite à la dominance de cette technologie. L'IA permettra des progrès supplémentaires mais ici et maintenant, c'est la CN des machines digitalisées actuelles qui règne sur les lignes de productions. De 1983 à 2017, président d'une ETI, en perte depuis son rachat par un groupe allemand il y a dix ans, mon plan de redressement est accepté. En voici les principaux piliers. Digitaliser la production avec un ERP implanté en France puis en grandes filiales (USA, Chine...). Mettre en place un système de prévision Groupe France et filiales. Digitaliser le BE avec DAO, CAO puis PLM. Et d'autres mesures plus classiques de « retournement » Résultat : *breakeven* atteint dès 1985. Conclusion : la digitalisation des entreprises moyennes, ETI et PMI est bien avancée après soixante années de progrès à bas bruit. Ce fait est estompé par la dynamique des nouveautés parfois survendues, mais surtout porteuses d'espérance incitant à l'optimisme... La parole est aux actes.

## 1978

### Bernard Soria (H.78)

Bernard Soria, HEC 78, fondateur de Storia.com, a été réélu président de la SF Coach, qui est la référence du coaching professionnel en France depuis plus de 20 ans.

## 1981

### Françoise Odolant (M.81)

Combien de vies dans une vie professionnelle ? Après avoir fait mon MBA à HEC-ISA, j'ai occupé mon

premier emploi dans l'industrie comme contrôleur de gestion. Neuf ans, une première tranche de vie. De bureau, de papiers. Puis je me suis retrouvée plongée au cœur d'une usine comme responsable logistique, l'étape suivante, c'est quinze ans à la direction des achats, j'ai adoré arpenter les usines des fournisseurs... Ma madeleine de Proust à moi, c'est l'odeur des usines ! Après une formation à Harvard en 2007, j'ai créé mon cabinet conseil... chef d'entreprise, donc ! Et depuis neuf ans, je travaille à la Médiation des entreprises, dans la fonction publique, tournant inattendu après trente ans dans le secteur privé : se mettre au service de notre économie, de nos entreprises, promouvoir les relations collaboratives entre clients et fournisseurs, développer les achats responsables en France, c'est exaltant... Et l'histoire ne s'arrête pas là, puisque cette année, je suis devenue metteuse en scène. Ma jeune compagnie s'appelle Les 2 Colombes. Nous avons déjà monté notre première pièce, *Pravda!*, une comédie aux accents tchékhoviens écrite par l'auteur contemporain Pascal Olive – la deuxième colombe, mon compagnon. Quatre comédiens m'ont fait confiance pour les diriger, un directeur de théâtre m'a ouvert ses portes, nous jouons cet automne tous les dimanches au Mélo d'Amélie, dans le 2e arrondissement de Paris. Le public nous félicite, nous encourage et se dit transporté en Russie pendant la pièce ! Le spectacle vivant, c'est une vie de projets, une aventure humaine, le théâtre, c'est un temps long : on a mis plusieurs mois à monter la pièce, je travaille déjà à la mise en scène pour la deuxième *Up And Down*, sur le thème des futures mères et de leurs entourage confrontés à l'arrivée d'un bébé pas comme les autres, et on va bientôt lancer la campagne de crowdfunding pour un projet au festival d'Avignon 2020, *Louis XVI, La Tête sur les épaules*, une uchronie si la Révolution française n'avait pas eu lieu

et que Louis XVI et la monarchie avaient été maintenus. Cette nouvelle expérience me permet de dévoiler une hypersensibilité, qui me met au diapason de l'auteur et des comédiens, les diriger exige un sens de management, mais le résultat des impulsions que je donne est exacerbé et il s'agit plus d'inspirer par touches subtiles que de donner des instructions trop dirigistes. Monter un projet nécessite aussi de l'organisation et des financements. Cette vie-là conjugue mes savoir-faire et me permet de développer un nouveau réseau, de nouvelles connaissances. C'est aussi une vie partagée avec mon compagnon, l'auteur des pièces que je mets en scène, ma fille aînée et son mari qui filment nos spectacles et font notre communication. Ce sera probablement ma future vie au moment de la retraite. Une vie professionnelle bien remplie... de plusieurs vies.

## 1984

### Les 35 ans de la promo HEC 84

La soirée d'anniversaire des 35 ans de la promo HEC 84 s'est déroulée le 19 octobre dernier dans les superbes locaux d'Oddo BHF, près de la Madeleine à Paris (encore merci à Philippe de nous y avoir accueillis !). Nous étions 112 dont 83 membres de la promotion, venus des quatre coins de France, de Suisse – et même des États-Unis pour Patrick Litré. Certains assistaient pour la première fois à un événement de la promo (il n'est jamais trop tard, qu'on se le dise...). Au programme de la soirée... Tout d'abord le plaisir, quasiment palpable, de se retrouver et d'échanger de façon très ouverte. Le plaisir de savourer les nectars à fines bulles offerts par Jean-Jacques Guiony (champagne Moët & Chandon) et par Stéphane



Woog (champagne Malard). Le plaisir de découvrir des vins bio de l'Hérault grâce à l'atelier dégustation des vignerons de la Grange de Bouys, Stéphane et Florence Monmousseau. Le plaisir de se faire « croquer » par une guest star, Yves Brouchet, le mari d'Aude Lagarde qui ne s'est départi ni de son bloc de dessin ni de son sourire durant toute la soirée : merci pour cette belle surprise offerte à 15 participants. Le plaisir de se faire photographier sur le vif ou en prenant la pose, seul, avec compagnie (merci à Dominique Handelsman d'avoir rempli à merveille le rôle de partenaire de photo), avec son double en croquis, ou en écho à l'un des posters vintage (eh oui, cher Christophe, nous en avions encore quelques-uns). Merci à Camille Havis, fille de Véronique Desrosiers-Havis qui a capturé ces moments et réalisé un album photo en ligne, Le plaisir d'assister, en avant-première mondiale, à la présentation des résultats du sondage inédit « La promo 84 en 2019 » qui a remporté un grand succès puisque 109 d'entre vous y ont répondu. Le plaisir de voir et revoir en boucle la vidéo des 30 ans qu'avait réalisée Christophe Labarde et d'entendre à nouveau les paroles de la chanson « 1984 » composée par Éric Tarral et Patrick Hubert. Le plaisir de

« flotter » dans l'ambiance musicale concoctée par Patrick Vignaud et pour certains de se laisser entraîner dans quelques passes de rock... L'harmonie était au rendez-vous. À la prochaine !

**Les délégués de la promo 84 : Isabelle Hédouin-Ruty, François Quinette, Marie-Aude de Bonnières et Frédéric Hédouin**

## 1986

### Serge Cometti (H.86)

Le 17 octobre dernier, notre camarade Laurent Marbacher (H.86) a publié chez Albin Michel L'Entreprise altruiste, coécrit avec Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe. Le sous-titre du livre est volontairement provocant : « S'enrichir en donnant tout ! ». Fruit de cinq ans de recherche sur trois continents, ce livre raconte comment des entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité prospèrent... sans se focaliser sur leurs résultats économiques. Elles ont fait le choix d'un service inconditionnel de tous ceux qui sont aux portes de l'entreprise – des clients aux fournisseurs, en passant par les communautés locales, les jeunes de

leur territoire ou les anciens détenteurs d'un savoir-faire. Et ce service n'est pas une annexe à leur activité, comme le feraient mécènes ou philanthropes : ce sont toutes leurs activités de cœur de métier qui sont concernées.

En France, par exemple, Chateaufarm' – chez qui vous avez peut-être assisté à quelques séminaires – n'hésite pas à ériger en « injonction fondamentale » pour tous ses salariés de servir ses clients quel qu'en soit le coût. Ou bien encore, LSDH, spécialiste du conditionnement de lait ou de jus de fruits, soigne les chauffeurs routiers (salariés de leurs fournisseurs) en mettant à leur disposition un gîte avec douches, lits pour se reposer, espace télévision et nourriture à volonté. Au Japon, c'est un très grand laboratoire, Eisai, qui fait voter par ses actionnaires un changement de ses statuts, substituant à la finalité de recherche de profits celle de « soulager la souffrance des patients et de leurs familles ». Aux États-Unis, les auteurs nous montrent comment un leader de tisanes bio, Traditional Medicinals, réussit à transformer « village après village » les fournisseurs du monde entier qui les approvisionnent en plantes médicinales.

Le livre est écrit dans un style vivant, fourmillant d'histoires d'entreprises et de témoignages de dirigeants, mais il remet aussi en cause profondément un certain nombre de représentations qui ont façonné le capitalisme que nous connaissons aujourd'hui, comme la théorie de l'agence ou les économies d'échelle. Les leaders des entreprises altruistes ouvrent des voies nouvelles pour répondre à l'interrogation majeure des dirigeants d'aujourd'hui : comment faire face aux exigences croissantes et légitimes des clients, des jeunes salariés, de la société tout entière pour que l'entreprise soit réellement une force positive pour le monde et, ce faisant, continue de prospérer ?



### Pierre Levin (M.86)

Ingénieur des Mines avant d'entrer à HEC, j'ai eu la chance de participer à la création et au développement de la plus clean des sociétés pétrolières, Iskandia Energy Operating Inc. Rien de plus sale que le pétrole, me direz-vous... C'est vrai. Au-delà de son empreinte CO2, l'industrie pétrolière utilise des produits extrêmement toxiques et consomme des millions de tonnes d'eau par jour – et la décroissance de la demande pétrolière ne s'amorcera au mieux qu'en 2035 (selon McKinsey). Produire et polluer n'est pas une fatalité : nous avons fait le choix de

produire mieux, sans sacrifier notre rentabilité, en utilisant les dernières avancées de la technologie, des nanoparticules aux outils de plasma-pulse. Iskandia Energy Operating, et son véhicule d'investissement Technology Enhanced Oil ont été créés en 2016 par trois Français, respectivement CEO, CFO et CTO. Après avoir levé 80 M\$, et acheté 7 champs de pétrole au Texas, IEO a démontré que l'on pouvait abaisser l'empreinte carbone de l'industrie pétrolière de plus de 70 %, éliminer les produits les plus toxiques et supprimer l'usage de l'eau douce, tout en améliorant la durée de vie des champs,

leur rentabilité et leurs réserves. Inutile de dire que lorsque nous sommes arrivés au Texas, nous sommes passés pour des Martiens. Une bande de Français avec des technologies des quatre coins du monde, y compris la Russie, essayant d'en remonter à des ingénieurs américains ! Dans une industrie particulièrement rétive aux enjeux du changement technologique, l'évangélisation des équipes américaines a été un combat quotidien. Parfois source d'incompréhensions et de départs, ce fut incontestablement notre plus difficile challenge. Aujourd'hui, notre équipe US rassemble près de dix nationalités. Au-delà des fondateurs, elle est dirigée par trois femmes de cultures très diverses et est totalement en ligne avec notre philosophie et nos objectifs. Après cet accueil pour le moins sceptique, nous commençons à être reconnus pour notre compétence technique et nos résultats, qu'ils soient économiques ou environnementaux. Plusieurs majors nous ont proposé des coopérations, et nous développons avec eux, et des leaders de l'industrie des services pétroliers, un nouveau concept de gestion et de trading des champs pétroliers, qui permettra de mieux monétiser les droits de production pétrolière. Une belle histoire... qui ne fait que commencer !

## 1992

### Pierre-Jean Fournel (M.92)

Diplômé d'HEC Majeure finance en 1992, j'ai passé dix années de ma vie en banque d'investissement, entre l'Afrique du Sud, Londres et New York. De retour en France, et après de nombreuses années de forts bonus, de vie facile, j'ai souhaité rendre un peu de ce que j'avais gagné. J'ai cherché une cause à laquelle je

pourrais être utile. Or tout le monde sait que l'on n'apprend rien dans la banque. J'ai mis de côté les maladies, les enfants, la solitude, car je n'aurais pas pu donner tout ce que je voulais. En désespoir de cause, je tombe à la fin 1990, sur une annonce au service des maisons d'accueil de l'îlot. Cette association est l'une des premières en France à agir en faveur de la réinsertion des anciens détenus. Elle compte 130 salariés, dont une bonne partie sont psychologues, 200 chambres et un président emblématique, Jean. Cette association très en avance a aussi été la première à développer le bracelet électronique.

En tant que membre du conseil d'administration, j'ai pu, à ma mesure, participer aux décisions importantes. Mais cela m'est apparu insuffisant. Jean m'a alors proposé de prendre la responsabilité d'un projet « *unheard off* » et porteur de forts enjeux en termes de seconde chance et d'accompagnement professionnel. Ainsi, Blue Group, via sa fondation, offre logement et CDI à des personnes qui sortent de prison. Nous offrons, grâce à nos entreprises partenaires, des postes dans tous les domaines administratifs et plus généralement derrière un bureau. Comment cela fonctionne ? Une entreprise propose à la fondation un contrat de sous-traitance dans un domaine tel que la gestion documentaire, l'administratif, l'archivage, la numérisation, la gestion de notes de frais, etc. Nous cherchons alors parmi les détenus les candidats qui auraient le bon profil pour exécuter le travail. La personne identifiée obtient alors souvent une remise de peine grâce à notre intervention auprès du juge d'application des peines. Le candidat entre alors en immersion via L'îlot pour tout simplement se réacclimater à la vie en société, et bénéficie d'une formation professionnelle auprès de Blue Group, avant de commencer à travailler pour la fondation.

Il s'agit là d'un enjeu essentiel. Ma conviction est que notre univers carcéral est une usine à la radicalisation. Plus de 10 000 individus n'ont pas de place attirée aujourd'hui. Cela cultive un fort ressentiment à l'endroit de la République, et cela est peut-être une bombe à répétition de violence. Je recherche aujourd'hui des entreprises prêtes à nous confier des missions de prestations et ainsi contribuer à la réinsertion des anciens détenus.

## 1993

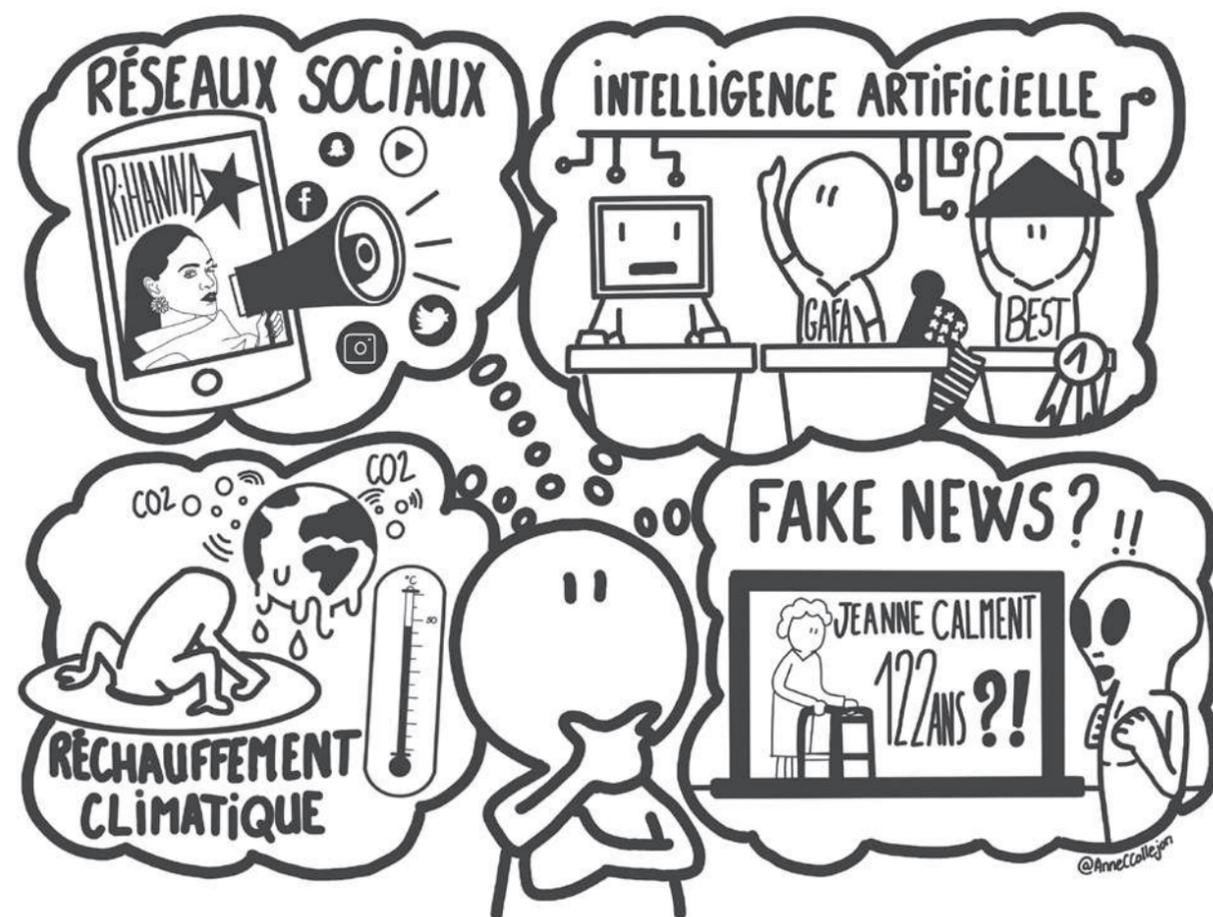
### Pierre Sidem (MBA.93)

Dans le monde actuel, où l'information circule parfois trop vite, s'installe une certaine confusion des genres, où médias, communication et greenwashing se différencient à peine. Pour tisser un réel lien de confiance avec son lecteur, un média se doit d'employer des journalistes professionnels, publier sa charte déontologique, mentionner son agrément par la Commission paritaire des agences et publication de presse (CPAPP) mais aussi rendre public la composition de son actionariat (en particulier lorsqu'il est gratuit) et préciser quelle part de son chiffre d'affaires provient d'activités hors média comme le publi-rédactionnel, la communication ou l'organisation de conférences. Les métiers de l'information sont encadrés par la loi. Les éditeurs de presse ne font donc que leur métier en informant clairement leurs lecteurs de « qui ils sont ». Pourtant, certains supports choisissent d'opérer en dehors de ce cadre tout en revendiquant la qualité de « média ». Est-il normal qu'un support sur la responsabilité sociétale des entreprises revendique être un média professionnel tout en étant détenu et édité par une agence-conseil en communication ? Qu'un autre, qui traite de finance durable, soit une filiale à 100 % d'une

grande institution financière ? Qu'un troisième, spécialisé sur la transition énergétique, ait pour actionnaire significatif un investisseur au cœur du financement de cette même transition ? Poser ces questions revient à y répondre...

Dans le paysage médiatique actuel d'« info-obésité », bousculé par les réseaux sociaux, les frontières sont parfois bien confuses entre communication, publi-rédactionnel et « brand-content », lobbying et interpellations, voire polémiques et fake news... Il est de plus en plus difficile de qualifier la nature et la qualité de ses sources d'information : un travail journalistique de qualité, dûment vérifié et hiérarchisé pour trier l'essentiel du dispensable et édité professionnellement en toute indépendance devient, plus que jamais, une boussole nécessaire.

Mais comment s'y retrouver ? Votre média préféré (presse imprimée ou site web) démontre-t-il son intégrité ? D'abord en respectant la loi en indiquant dans ses mentions légales qui sont ses actionnaires (Loi n° 86-897 du 1<sup>er</sup> août 1986), en précisant qui sont le directeur de la publication et le responsable de la rédaction ? Affiche-t-il un numéro d'agrément par la CPPAP, qui garantit entre autres que « la publication n'est pas l'instrument de publicité ou de communication d'entreprises commerciales, industrielles, bancaires, d'assurances » et que « le traitement journalistique suppose un apport rédactionnel significatif » ? Ce qui l'oblige à une vérification des faits, au respect du contradictoire et à des « commentaires et analyses des faits et événements relatés » ? S'il est gratuit, d'où proviennent ses recettes ? Enfin, les articles sont-ils bien datés et signés ? Un véritable média n'a aucune raison de ne pas afficher ces informations. Surtout en matière de responsabilité sociétale des organisations, à laquelle la presse doit, elle aussi, veiller pour son propre compte. Un lecteur averti...



## 1997

### Benoît Lefèvre (H.97)

Vous faites peut-être partie comme moi de ces personnes que notre époque n'en finit pas d'étonner. Personnellement, tantôt elle m'enthousiasme, tantôt elle me désespère. Et puis j'adore raconter des histoires, partager mes réflexions, mes découvertes. À 40 ans, j'avais besoin de retrouver du sens. Certains décident de se reconverter en faisant par exemple un CAP de boulangerie, d'autres de se lancer dans l'entreprenariat ou de s'engager dans une association humanitaire... Moi, j'ai le goût de l'écriture. Cela m'a conduit, en parallèle de ma vie professionnelle, à créer en 2018 le site [www.étonnante-époque.fr](http://www.étonnante-époque.fr) et à publier en cette fin d'année le livre Étonnante Année 2019.

Commençons par le site Internet. Toutes les semaines, avec mon camarade de promo Julien Lebrun (H.97), nous y écrivons un article mêlant sérieux et humour sur une histoire, un fait qui nous a marqués dans notre vie ou dans l'actualité. Le jeudi matin est donc notre rendez-vous hebdomadaire avec nos lecteurs. Julien et moi avons une longue expérience dans des grands groupes du CAC 40. Nous avons pu observer dans notre vie professionnelle les mutations liées au digital, à la mondialisation et à l'environnement. Et quand nous regardons nos enfants grandir, nous nous disons que ça n'est pas près de s'arrêter. Nous ne sommes pas experts dans un domaine. Nous sommes plutôt des

vulgarisateurs. Nos sujets sont éclectiques et originaux mais nous avons nos thèmes de prédilection : le numérique et ses conséquences sur nos vies quotidiennes et nos sociétés, l'alimentation d'aujourd'hui et de demain, l'environnement et l'économie et enfin quelques sports (tennis, cyclisme, running, football). Je suis heureux quand je travaille sur un article, car j'apprends plein de choses – et, bien souvent, la réalité dépasse la fiction. Autre moment de bonheur : quand un lecteur me dit qu'un article l'a fait à la fois sourire et réfléchir. Aujourd'hui, je franchis un nouveau cap avec la sortie à la fin novembre du livre Étonnante Année 2019, mon premier livre. Une étape dans la vie d'un homme.

Suivant les us et coutumes en vigueur dans notre Étonnante Époque, je vous en livre le pitch.  
Une intelligence artificielle défie un humain dans un concours de débat, une fake news venue de Russie remet en cause le record de longévité de Jeanne Calment, la nouvelle maison de luxe de LVMH est dirigée non par un grand couturier mais par la chanteuse-influenceuse Rihanna, l'affaire Huawei lance la guerre technologique USA-Chine et, pendant ce temps, la Terre chauffe... Ce sont quelques-uns des douze récits de ce livre qui, en une centaine de pages, vous embarquera pour un éclairant tour du monde sous forme de rétrospective de notre année 2019.  
Cette « HEC story » vous a intrigué. Je vous donne rendez-vous sur le site internet [www.etonnante-epoque.fr](http://www.etonnante-epoque.fr) et autour de la lecture du livre Étonnante Année 2019.

### Olivier Rigal (H.97)

Depuis 2016, je suis membre bénévole de l'association loi 1901 SOS Desmoïde. Je fais cela en parallèle de mon travail de consultant. J'ai découvert cette association en 2007 après qu'une tumeur desmoïde a été diagnostiquée chez ma femme. Cette association œuvre depuis plus de vingt ans pour faire connaître cette maladie rare et réduire l'errance diagnostique inhérente à ce genre de pathologie (divisée par 10 grâce aux actions de l'association), améliorer la prise en charge des patients et stimuler la recherche. Grâce à SOS Desmoïde, fondée par Marieke PODEVIN, son médecin et sa famille, ma femme a pu éviter une opération « délabrante », selon les mots du chirurgien qui nous a orientés vers l'association, et nous avons pu avoir deux enfants. Dès qu'ils ont atteint un degré d'autonomie suffisant pour que nous retrouvions un peu de temps libre, nous avons décidé de nous engager en apportant chacun nos compétences propres à cette

association qui a véritablement changé le cours de notre vie, pour le meilleur. En ce qui me concerne, j'ai modernisé la gestion de l'association en mettant en place un outil en ligne spécialisé, refondu le format du journal bisannuel, mis en place une newsletter, contribué à un séminaire médico-scientifique en 2016 (le prochain est prévu en 2020), et ma femme a, entre autres, tissé des liens avec les associations européennes (fédérées par SPAEN) et la fondation américaine DTRF (Desmoid Tumor Research Foundation) afin d'élargir les perspectives de coopération et favoriser les progrès et l'émergence de nouvelles pistes de recherche. La force de cette association, outre l'énergie de ses bénévoles, est liée à l'idée initiale de la fondatrice, très avant-gardiste il y a vingt ans, d'associer patients, médecins et chercheurs autour de la maladie, et de matérialiser cette union dans la gouvernance, la présidence étant assurée par un patient et le secrétariat général par un médecin, et ce, depuis l'origine.  
L'association accueille à bras ouverts toutes les bonnes volontés qui souhaitent aider à son fonctionnement et à son rayonnement, ainsi que les adhésions en ligne (déterminantes pour l'assise de l'association vis-à-vis du corps médical) et les dons, qui servent à financer l'amorçage de projets de recherche innovants.  
[www.sos-desmoide.asso.fr](http://www.sos-desmoide.asso.fr)

## 1998

### John Bantouil (M.98)

D'ici à 2030, pas moins de 85 millions de cadres viendront à manquer dans les domaines de la finance, de la comptabilité, de l'informatique, des télécoms, du commercial, du marketing... Cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée aura un impact sur la croissance mondiale estimé à 8 000 Mds \$.



Dans le même temps, en Afrique, des centaines de milliers de diplômés sortent tous les ans des universités, sans trouver d'emploi, ou alors pas dans leur spécialité, et sont parfois contraints de se déraciner pour tenter leur chance sur un autre continent. C'est pourquoi j'ai cofondé avec Nicolas Goldstein la start-up Talenteum Africa, première plate-forme de « social bridging ». Le social bridging consiste à créer un lien entre des personnes éloignées, que ce soit d'un point de vue géographique, ethnique ou socioculturel... En mettant en relation des entreprises du monde entier qui ont du mal à recruter dans leur propre pays et des talents du continent africain, Talenteum propose de véritables emplois, à temps plein et à durée indéterminée, à des jeunes diplômés. Elle développe ainsi une communauté de talents à qui elle apporte un complément de formation pour améliorer encore son employabilité, pour qui elle organise des entretiens d'embauche à distance, et, enfin, dont elle assure le recrutement pour le compte d'entreprises qui n'ont souvent ni de connaissances du droit du travail local, ni de même de locaux sur place. Ces emplois sont occupés en télétravail : le collaborateur intervient à distance, de chez lui ou depuis un bureau mis à disposition par Talenteum. Sa rémunération est refacturée prix coûtant dans son pays d'origine à l'entreprise qui l'emploie via Talenteum.  
À ce jour, la start-up a réalisé un proof of concept qui s'est traduit par 1M€ de prises de commandes, toutes

honorées, facturées et encaissées. L'exercice qui a suivi s'est soldé par une croissance de 100 % de son chiffre d'affaires et un résultat à deux chiffres. L'impact de Talenteum est multiple : il est économique en donnant en Afrique du travail à ceux qui en cherchent. Il est social, aussi : Talenteum favorise la parité en aidant les femmes qui ne peuvent pas quitter leur domicile à trouver un emploi en télétravail. L'entreprise est aujourd'hui sur le point de réaliser une levée de fonds pour poursuivre sa croissance.

### Grégory Pascal (M.98)

Cette année, le G20 des Jeunes Entrepreneurs, grand rendez-vous des entrepreneurs du monde entier, est organisé à Fukuoka, au Japon. Cofondateur de SensioLabs et SensioGrey (HEC Entrepreneurs 1998), je fais partie de la délégation française. Au départ de Paris, le 10 mai 2019, nous sommes 36 entrepreneurs français de tous horizons à participer au onzième G20 des Jeunes Entrepreneurs. Pour certains, dont moi, c'est leur premier séjour dans l'archipel japonais. C'est parti pour dix heures de vol vers Tokyo, notre première destination ! Après un dimanche off pour découvrir Tokyo (et récupérer du jet-lag et de la fête de la veille...), nous avons rendez-vous le lundi au Metropolitan Building, siège du gouvernement de Tokyo. Nous montons admirer la vue impressionnante sur le mont Fuji avant de rencontrer la gouverneure de Tokyo, Yuriko Koike, pour parler d'égalité entre les hommes et les femmes au travail.



Puis nous sommes reçus par l'ambassadeur de France au Japon, avant une soirée de networking organisée par la French Tech Tokyo. Beau succès pour cette soirée qui nous a connectés à l'écosystème tech de Tokyo. Le lendemain, pause déjeuner bien méritée chez EY Japan autour d'un bento : tout est délicieux ! Ce matin, des experts de BNP Paribas, d'EY et de l'ambassade de France nous ont présenté les fondamentaux du marché japonais. En début d'après-midi, des entrepreneurs français installés au Japon témoignent : Locarise, Sparkup, Bio c' Bon et Exprime Inc livrent de super conseils pratiques ! C'est déjà fini pour Tokyo ! Direction Fukuoka à la pointe sud du Japon. Certains prennent l'avion. D'autres, comme moi, choisissent la traversée du Japon à bord du TGV local, le Shinkansen. Quoi de plus fascinant que de traverser 1 200 km (Osaka, Kobé, Hiroshima...) à 350 km/h ? Après notre étape à Tokyo, arrivée à Fukuoka, la ville hôte du G20 des Jeunes Entrepreneurs 2020. C'est la plus grande ville de l'île méridionale de Kyushu, l'une des plus jeunes et estudiantines du Japon.

Avant le sommet, nos hôtes japonais ont organisé le mercredi des visites de découverte de l'industrie japonaise. Nous visitons l'usine Lexus, un des plus gros centres de fabrication de Toyota au monde. Puis, je vais au centre de R&D de Yaskawa, un des premiers fabricants



de robots industriels de l'Archipel. Leurs bras articulés sont d'une précision impressionnante : on se croirait dans un film de science-fiction ! La journée se termine avec une magnifique réception de nos hôtes japonais. Au programme : spectacles et découverte des traditions locales. Un début en fanfare pour un G20 qui s'annonce mémorable ! Le sommet débute le lendemain avec des keynotes parfois très « agitées » de la Pokemon Company et d'Accenture qui se livre une démonstration impressionnante de cross-reality. 600 entrepreneurs représentent tous les pays du G20. Dans l'après-midi, pitches et talks s'enchaînent sur les différentes scènes du sommet. Beaucoup, beaucoup de discussions intéressantes. Vendredi, c'est la deuxième et dernière journée du sommet avec une démonstration impressionnante des technologies VR, AR et XR japonaises. Avec la délégation française, nous travaillons nos propositions au gouvernement français. À notre retour, nous leur transmettrons toute une série d'idées pour faire avancer la cause de l'entrepreneuriat dans le monde. Je travaille sur l'éducation et la sensibilisation à l'entrepreneuriat avant la conclusion du sommet le soir et le retour à Paris le lendemain matin. J'ai le sentiment d'avoir vécu une semaine de fou ! Chaque année, Citizen Entrepreneurs sélectionne une vingtaine d'entrepreneurs pour représenter la France au G20 des Jeunes Entrepreneurs. Si vous avez l'occasion, n'hésitez pas une seconde, c'est une expérience qui vous transforme.

## 2001

### Adrien Nussenbaum (H.01)

J'ai cofondé Mirakl il y a maintenant huit ans avec la conviction que la révolution digitale allait radicalement transformer les business models traditionnels et plus largement l'ensemble des organisations. Cette révolution s'est très vite manifestée par le biais d'un nouveau business model de plateforme dont les pionniers sont Amazon, Alibaba, Airbnb et Uber. Des sociétés qui ne détiennent ni ne produisent les actifs qu'elles commercialisent. Nous avons créé Mirakl convaincus que pour réussir à l'ère de l'économie de plateforme, les entreprises allaient devoir profondément changer leur façon d'opérer. Ce qui caractérise les leaders de cette nouvelle économie c'est la reconnaissance qu'ils ont du rôle prépondérant que joue l'écosystème qu'ils ont créé entre leurs partenaires et leurs clients. L'explosion des marketplaces à travers le monde témoigne de cette révolution déjà bien amorcée. Le top 100 des marketplaces en ligne représente plus de 1,8 trilliards de dollars de revenus. En Chine, Alibaba représente à lui seul 80 % de l'e-commerce et Amazon 47 % de l'e-commerce des États-Unis. Depuis la création de Mirakl, j'ai parcouru plus de 1 000 000 de kilomètres à travers le globe et participé à des milliers de conversations avec des dirigeants sur les défis de la digitalisation. Tout au long de ce parcours, mon objectif a été d'aider ces leaders à prendre conscience du fait que le train était en marche et que le modèle de plateforme était la seule voie pour assurer une survie à long terme dans cette nouvelle économie digitale. Mais toutes les entreprises ne sont pas prêtes à reconnaître l'existence de ce mouvement tectonique ou à repenser leur modèle pour accepter l'avènement

de la « plateformisation » de l'économie. Lorsque certains CxOs des plus grandes entreprises au monde m'expliquent qu'ils ont d'autres priorités, je ne peux que constater la dimension court-termiste de leur raisonnement. Que ce soit la supply chain, la personnalisation, la mobilité ou la fidélisation, toutes ces innovations sont d'ordre incrémental et n'adressent pas les véritables enjeux d'évolution de business model. Elles ne procurent pas aux entreprises l'agilité digitale nécessaire pour réussir dans cette économie nouvellement transformée par le phénomène de plateformisation. La réalité est la suivante : le développement et la digitalisation de son écosystème représentent l'avenir du business. De cela seul peuvent venir la « scalabilité » et les effets réseaux qui permettent de croître. Sans transition vers l'économie de plateforme, il est probable qu'à long terme vos initiatives de transformation digitale échoueront, ce qui implique que sur le long terme votre entreprise sera en danger. Les leaders de l'ensemble des secteurs industriels le savent déjà. Que vous soyez un retailer, un fabricant, un distributeur ou un groupement d'achat, quelle que soit votre taille, les premiers entrants sont déjà en voie de digitalisation de leur écosystème de partenaires pour mieux servir leur client. Les exemples à suivre sont sous nos yeux. Walmart ou Carrefour ont lancé des marketplaces pour étendre leur gamme et couvrir l'ensemble des demandes de leurs clients. Le groupe H&M a adopté le modèle sous la marque Afound en Europe. Les industriels et les distributeurs ont aussi lancé leurs marketplaces : Toyota Material Handling ou Satair du groupe Airbus sont aujourd'hui des pionniers de ce modèle. Ces sociétés ont eu la même révélation : s'ils ne s'imposent pas comme la plateforme de référence de leur industrie, cette place sera prise par d'autres. Les données du cabinet McKinsey illustrent la prime aux

premiers entrants. Par rapport aux entreprises suiveuses, les first movers peuvent espérer doubler leurs revenus. La raison est simple : dans l'ère du digital, seules les plateformes peuvent offrir la « scalabilité » et l'agilité nécessaire pour répondre aux nouvelles exigences des clients. L'opportunité d'être le premier entrant est attrayante, mais l'urgence est réelle : le cabinet McKinsey prédit qu'en 2025, ces écosystèmes pourraient représenter plus de 30 % de la valeur créée par les entreprises.

### Arnaud Schwebel (H.01)

Je prends la responsabilité du nouveau département Solutions de Retraite au sein de la filiale de gestion d'actifs de BNP Paribas, BNP Paribas Asset Management. Ce département aura vocation à développer les nombreuses opportunités liées au développement de l'épargne retraite à l'échelle pan-européenne dans une approche multicanale de distribution. Dans un contexte de vieillissement de la population et de profonde réorganisation de la retraite et de son financement, de nombreuses initiatives sont prises par les pouvoirs publics en Europe pour amorcer la création d'un vaste marché de l'épargne et de la retraite, concurrentiel et unifié, ouvert indifféremment aux particuliers et aux salariés. Le Groupe BNP Paribas en général, et BNP Paribas Asset Management en particulier, sont particulièrement bien placés pour répondre à ces enjeux. C'est une nouvelle étape dans ma carrière, plus opérationnelle, de pilotage d'un centre de profit sur un segment d'activité stratégique et en forte croissance. Elle s'inscrit dans la continuité de mon précédent rôle de responsable de la Stratégie, du Corporate Development et des Affaires publiques de BNP Paribas Asset Management qui m'a permis de contribuer à définir les priorités stratégiques et les grands axes de



développement de notre activité, dont l'épargne retraite. J'ai préalablement travaillé en Fusions Acquisitions où j'ai eu l'opportunité de conseiller de grandes entreprises du secteur financier (banques, assurances, services financiers...) sur leur stratégie et leurs projets de croissance externe.

## 2002

### Grégory Poinset (M.02)

Après un deug de biologie et une école d'ingénieur agroalimentaire, mon mastère marketing à HEC en 2002 m'a ouvert les portes de grosses entreprises (Unilever, Heineken) où j'ai pu « apprendre le métier » puis faire mes armes chez Segafredo Zanetti pendant cinq ans. Je n'étais pas un excellent chef de produit, pas assez « business oriented » comme me l'a indiqué un DRH de Danone lors d'un entretien. Et c'était vrai, j'aimais la technique du marketing, sa manière de passer de l'idée au concept puis à la phase de

« conviction » pour faire adhérer le public cible. Mais faire vendre et apporter de la valeur aux actionnaires ne me traversait même pas l'esprit. Ce qui était le plus important pour moi, et c'est devenu très clair les jours suivant un accident de voiture (premier choc) dont lequel je suis sorti indemne, c'était le vivant, ma première formation. Je rejoins alors le WWF en tant que bénévole les week-ends et RTT puis la Fondation Nicolas Hulot (FNH) pendant deux ans au service Partenariat avec les entreprises. Je quitte Segafredo et passe mes journées à la FNH qui me propose un CDD puis un CDI. J'y reste cinq ans, négociant des partenariats, me nourrissant de rencontres passionnantes avec des experts et entrepreneurs engagés et montant des projets chargés de sens avec des collègues devenus amis. En 2011, la FNH me propose de me former plus en profondeur au « développement durable » et je suis le CHEEDD, aujourd'hui devenu IFS (Institut des Futurs Souhaitables). Je crée alors avec des collègues proches l'association whyboOk qui a développé pendant cinq ans une plateforme de dialogue citoyen, et dont le point d'orgue a été un partenariat avec Médiapart pendant les présidentielles 2017. Deuxième choc : la naissance de mon fils, Martin, la découverte de l'amour inconditionnel et le poids grandissant de ma responsabilité à son égard. Pour me rapprocher de Bordeaux où j'ai grandi et où il vit, parce que j'avais fait le tour du poste et qu'il n'y avait pas de possibilité d'évolution, je quitte la FNH en 2013. Suivent quatre années assez difficiles où je cherche réellement quoi faire, entre ce qui est le plus sensé et ce qui me permet de payer mes charges : commercial dans les toitures végétales ? auto-entrepreneur en « marketing responsable » ? Rien ne tient, rien ne m'anime vraiment... Un soir, ma meilleure amie me dit : « À l'entendre,

ce que tu veux vraiment faire à fond, c'est whyboOk ! ». Déclac. Je me lance alors à fond dans le développement du projet avec mon ami et associé Pierre Charrier, rencontré à la FNH. Puis tout va très vite, nous réalisons que le processus de dialogue de whyboOk ne va pas assez loin et que nous ne parviendrons pas à trouver un modèle économique qui nous permette d'en vivre. Nous créons en 2018 la société MoOt Points pour provoquer de l'impact (sociétal) chez nos clients. Nous proposons d'abord un gros processus de coopération avec la société civile à nos prospects (entreprises, collectivités) et nous nous heurtions à des murs d'incompréhension : pourquoi diable coopérer ? C'est bien gentil, mais quel intérêt ? Devant l'incompréhension totale des enjeux environnementaux (et forcément sociétaux), nous décidons de mettre en place pendant plusieurs mois une conférence que nous appelons délibérément... Électrochoc. C'est en travaillant sur le contenu et le déroulé de la conférence que nous vient l'idée de proposer aux participants un faux générateur d'excuses à donner à nos enfants si nous ne faisons pas le maximum pour leur assurer un avenir au mieux serein, au pire viable. Nous tenions l'idée de base de Sorry Children, que nous avons développé « pour de vrai » avec l'aide de deux jeunes hyper talentueux emballés par le projet. Le site, construit avec Pablo Servigne, un des pères de la collapsologie en France, et Jean-Pierre LeDanff, ami et écopsychologue, propose des centaines d'excuses à donner à nos enfants, de la plus grave à la plus déconnaite, et explique surtout pourquoi, si nous ne parvenons pas à sortir rapidement d'un scénario « business as usual », nous aurons certainement à nous excuser, pour de vrai. Il oriente également vers des centaines d'actions pour la société civile, de la plus simple (quels médias consulter) à la plus engageante



(désobéir civilement). Le site fonctionne très bien dès son lancement, mais le décollage vient quelques mois plus tard quand mon ami Josef Helie, street artist bordelais qui a la fâcheuse tendance à recoller dans les rues de New York, Montreal, Paris, Bordeaux, les photos volées qu'il prend des passants, nous propose de faire quelque chose ensemble. L'activation de notre réseau (et du réseau de notre réseau) nous conduit à prendre en photo des centaines de personnalités (entrepreneurs, politiques, artistes, activistes...) avec #lapireexcuse qu'elles pourraient donner à leurs enfants. La diffusion sur les réseaux sociaux fonctionne très bien et des milliers de personnes partagent excuses et actions sur leurs pages.

Il me semble que plus la situation est dramatique, plus nous sommes créatifs. Sorry Children n'en est qu'à ses débuts avec dans les tuyaux un projet de livre, d'appli pour rendre la diffusion des photos plus efficace, et le soutien de personnalités à l'international dont la première est l'intellectuel le plus important de notre époque, d'après le New York Times : Noam Chomsky. Avec le recul, je pense que c'est une succession de moments clés et de choix (notamment de laisser derrière moi une certaine idée du confort), le soutien de mes proches (mon père, ma compagne et mes amis) et l'énergie que me donne mon fils qui me permettent aujourd'hui d'être là où je peux au mieux développer mes idées et exploiter mon potentiel. [sorrychildren.com](http://sorrychildren.com)

## 2007

### Cyril Bladier (E.07)

Comme pas mal d'HEC, j'ai décidé de créer ma boîte et je vous raconte comment. Dans ce quatrième et dernier épisode, je décris comment, même lorsque l'on développe une offre pertinente et efficace, l'activité reste à la merci des aléas.

#### Résumé des épisodes précédents.

2009 : après quinze ans de carrière, l'EMBA HEC et un licenciement économique, je deviens consultant en transition numérique. Je lance mon activité sans investir de fonds. Les premières années, je connais des hauts et des bas : bad buzz, difficultés administratives, mais aussi des clients grands comptes qui me sollicitent pour un accompagnement.

**Recrutement.** Pour accélérer le développement de mon entreprise, je recrute deux personnes que je forme : RDV clients et partenaires, événements. Une chef de projet et une commerciale chargée de développer un segment où les cycles de vente sont longs. Assez pris, j'en oublie un principe de base : « la confiance n'exclut pas le contrôle ». Je mets trop de temps à comprendre qu'elle fait de faux rapports et me fait faire des devis et des recommandations « bidon » pour des clients qu'elle n'a probablement jamais rencontrés.

**Octobre 2016 : triple choc.** Premier choc : naissance des jumeaux. Ma fille ne respire pas seule : elle est dans sa bulle, sous assistance, avec plein de tuyaux. Mon épouse et mon fils sortent après trois semaines. Ma fille reste seule à l'hôpital Necker. On se relaie, jour et nuit, l'œil fixé sur les courbes à espérer qu'elle ne descendent pas sous les seuils fatidiques pendant 24 heures. À deux reprises, elle fait une rechute à quelques minutes de la sortie prévue. Retour de maternité : second choc. Aucune nouvelle de mon client

récurent alors que nous venons de prolonger d'un an. J'appelle l'assistante et j'apprends que le groupe ne fera plus appel à mes services après quatre ans de partenariat et un business en croissance. Un contact m'explique : « Il y a un nouveau patron. Il doit corriger sa feuille de route, plusieurs partenaires en font les frais. » Troisième choc. Arrêt dès la première année d'un contrat de deux ans. La grosse partie du budget porte sur la deuxième année. Compte tenu des difficultés conjoncturelles sur son secteur, il doit réduire le budget prévu.



**2017, le changement, ce n'est pas pour tout de suite.** Régularisations de la caisse de retraite et de l'Urssaf (erreurs de leur part). Les canalisations lâchent et mon parking se retrouve sous 1,70 m d'eau des égouts. Ma voiture neuve et mon deux-roues sont H-S. Je découvre les joies des contrats d'assurance : 700 € d'indemnisation pour mon scooter et 1 200 € de gardiennage pour le garagiste... qui l'a laissé sur le trottoir pendant ses congés.

**Changer d'image.** Je suis identifié comme spécialiste des réseaux sociaux C'est logique. Les gens aiment bien mettre dans une case et je me suis fait connaître ainsi. Problème : ce n'est qu'une partie, de moins en moins importante, de mon business.

**La data, mine d'or du digital.** Je me développe sur d'autres prestations :

sites, campagnes et surtout « data » grâce à la méthode de Gaël. Je m'investis sur cette offre qui correspond à ce que je voulais faire et qui crée une vraie rupture. Je la fais évoluer et je signe des contrats importants avec des grands comptes. En 2018, l'approche est reconnue comme très innovante par BPI. Néanmoins, l'innovation n'est pas un argument de vente et le développement commercial est particulièrement difficile.

#### Mon WHY? (Ma mission, ce qui m'anime)

- Changer le monde en mettant notre approche au service d'un maximum de clients. Elle apporte une valeur considérable. Je suis convaincu que c'est la meilleure manière d'aborder le digital. Chaque jour, je suis fasciné par sa puissance et par ce que j'apprends à mes clients sur leur marché. - Aider mes clients à atteindre leurs objectifs : retrouver un emploi, développer leur business... Quand je prépare un RDV avec notre approche, je n'ai qu'une envie : appeler un dirigeant pour lui dire qu'il passe à côté de ses cibles, qu'il est assis sur un tas d'or sans le savoir. Aucune arrogance : je suis convaincu de la valeur qu'on apporte. Je comprends aussi que, quand on ne me connaît pas, cette attitude paraît prétentieuse et je m'abstiens, même si ce n'est pas ma nature.

Lien vers l'article complet : <https://www.linkedin.com/pulse/pourquoi-et-comment-jai-cr%C3%A9%C3%A9-ma-bo%C3%A9te-cyril-bladier/>

## 2009

### Elsa Le Floc'h (M.09)

Le vieillissement, teinté de mystère, lourd de promesses et de menaces. J'ai toujours été impressionnée par l'image que ce thème a dans notre société. Une sorte de non-dit, un tabou, résultat probable de craintes personnelles ou collectives, complexes et sans doute culturelles. J'ai souhaité en savoir plus, et ai décidé d'y consacrer un travail de recherche, qui m'a amenée à écrire un ouvrage sur le sujet, Si chère vieillesse, paru aux éditions L'Harmattan. Cette aventure rédactionnelle m'a offert une première découverte essentielle : ce thème nous concerne tous.

M'autorisant à reprendre une équation du brillant Vladimir Jankélévitch, le vieillissement se conjugue aux trois premières personnes du singulier : le mien (le « je »), celui de mes proches (le « tu »), et celui des autres (le « il » ou « elle »). Nous sommes tous, à un moment ou à un autre de notre vie, concernés par au moins l'une des conjugaisons évoquées.

Cette expérience captivante m'a également permis de constater que ce thème, fréquemment envisagé de manière scientifique, impose également des réflexions de nature économique, philosophique, sociale, sociétale, source d'une complexité dicible. J'ai eu la chance de découvrir le point de vue d'écrivains que j'apprécie tout particulièrement, sans savoir auparavant qu'ils y avaient consacré quelques lignes. Autant d'invitations littéraires qui m'ont incitée à construire une vision plus holistique. Je me suis ensuite mise en quête des diverses masses financières liées au sujet, et des déterminants qui en dessinent les courbes d'hier et de demain. De l'importance de maîtriser l'adjectif, mais également l'indicateur.

J'ai ainsi souhaité, au sein de cet essai, mener le lecteur au-delà des idées reçues. Lui proposer un nouveau

regard, qui ouvre des perspectives concrètes pour envisager comment vieillir dans de bonnes conditions sans occulter les enjeux de maîtrise des dépenses publiques.

## 2011

### Yvette Roozenbeek (E.11)

Au départ, adopter une démarche zéro déchet était un défi lancé... en famille, avec mon mari et les enfants. On voyait bien que notre mode de vie n'était plus en accord avec les besoins de la planète et nous avons donc décidé de faire du



compost, prendre nos propres sacs pour acheter en vrac, utiliser des produits naturels pour le nettoyage, acheter moins de neuf, etc. Petit à petit, nous en sommes arrivés à développer des habitudes plus écologiques. Ce n'est jamais fini, mais nous nous réjouissons de chaque petit succès. Nous avons également commencé à sensibiliser notre entourage et à relayer des informations sur les réseaux sociaux. Mais je sentais que je voulais faire plus. Le documentaire *A Plastic Ocean* m'a ouvert les yeux sur la menace que le plastique représentait sur la faune et l'environnement. D'où la nécessité

de combattre cette matière qui était pourtant synonyme de progrès quand j'étais petite. Aujourd'hui, nous jetons en moyenne 25 millions de bouteilles par jour en France ! Et chaque année, 8 millions de tonnes de plastique sont rejetées en mer.

Un jour j'ai trouvé, dans mes multiples recherches, une solution pour purifier l'eau de robinet : le charbon de bambou, un produit végétal, 100 % naturel, que l'on peut placer dans le compost après utilisation. Le charbon de bambou ne débarrasse pas seulement l'eau de ses impuretés (métaux lourds, chlore, calcaire, pesticides, etc.), il la minéralise également en lui apportant calcium, potassium et magnésium. Une superbe idée pour remplacer notre Brita (cartouche avec du charbon actif et carafe en plastique). Enthousiaste, je fais tremper un peu de ce charbon dans une carafe en verre et l'expérience n'est... pas terrible. Des morceaux de charbon tombaient dans le verre chaque fois quand on versait de l'eau... La famille n'était pas franchement emballée par mon idée.

J'ai donc voulu trouver une solution, pas juste pour nous, mais pour tout le monde. Quelques semaines plus tard, l'idée est venue des carafes et gourdes spécialement conçues pour tenir le charbon de bambou afin de remplacer les bouteilles et filtres en plastique. J'avais mon activité spécialisée dans les business games, mais je voulais davantage donner du sens à mon activité et avoir un impact concret. C'est ainsi que *Weetulip - Better Lifestyle* est née. Dans un premier temps, la vente est faite à travers le site que j'ai lancé en septembre et par des événements autour de l'environnement, mais d'autres idées sont aujourd'hui à l'étude. Désormais, je me suis engagée non seulement à réduire mes déchets plastiques, mais aussi à inciter tout le monde à en faire autant, en proposant une solution simple et élégante.



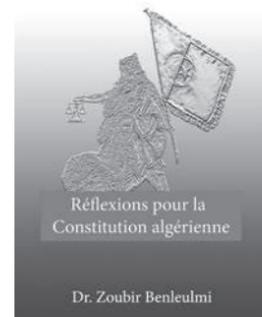
### Zoubir Benleulmi (E.11)

Depuis plusieurs mois, le cœur de l'Algérie bat au rythme du Hirak : ce mouvement de protestations, né en février 2019, demande un changement radical du système de gouvernance et la transition vers un État de droit. L'édification de cet État passe par une révision constitutionnelle pour y consacrer les libertés et la démocratie et prémunir le pays des risques d'autocratie.

Dans cette optique et avec l'objectif de mettre à disposition du lecteur le savoir universel en matière de loi suprême, je me suis employé à analyser les dispositions constitutionnelles d'un panel de pays (Algérie, États-Unis d'Amérique, France, Inde, Iran, Turquie) et y rechercher ce qui présente un intérêt pour l'Algérie nouvelle.

C'est cette analyse que je livre dans mon livre *Réflexions pour la Constitution algérienne*. Cet ouvrage, paru dans la Collection White Sea Business School, écrit de façon romanesque, rapporte ainsi les échanges entre des intellectuels des pays cités, réunis pour l'occasion dans la quiétude de Ain Sefra, une belle contrée du Sahara algérien.

Un livre à la portée d'un clic, chez Amazon.



## 2012

### Marc Housieaux (H.12)

S'il y a bien une chose qu'HEC m'a enseignée, c'est de ne pas me fixer de limites et de toujours viser plus haut. Aujourd'hui, à 30 ans, je viens ainsi de me lancer un nouveau défi : participer aux Jeux olympiques de Paris en 2024 ! Je pratique l'épée depuis l'âge de 9 ans, et j'ai débuté au club d'Amiens, ma ville natale. Malgré tous mes efforts, mes premières expériences dans cette discipline ont été plutôt placées sous le signe... de la défaite. Pour autant, je suis resté assidu aux entraînements sous la conduite de mes deux premiers maîtres d'armes, d'anciens militaires (à moustache, comme dans les films) qui m'ont enseigné la discipline et la persévérance. Garder confiance en soi malgré les revers a été l'une des clés de ma progression lente et constante, et c'est une règle que j'applique encore aujourd'hui dans ma vie professionnelle.

S'en sont suivies plusieurs années dans des clubs différents, à Los Angeles d'abord, puis au Chesnay et à HEC, à Barcelone en CEMS et enfin au Paris Université Club où j'ai eu la joie d'obtenir mes premiers résultats significatifs avec deux podiums consécutifs aux championnats de France de national 2 en 2014 et 2015, puis une entrée dans le top 50 français en 2016 et 2017.

L'escrime est certes un sport physique et technique, mais les dimensions tactique et mentale sont également primordiales et expliquent pourquoi la maturité dans ce sport n'intervient que vers 30 ans. C'est armé de cette conviction qu'après avoir rejoint mon épouse à Bruxelles, je commençai des démarches de naturalisation accélérée pour réaliser mon rêve : participer aux épreuves de Coupe du monde et me mesurer aux meilleurs escrimeurs du globe. En ligne de mire, le Graal de tout compétiteur : les Jeux olympiques. Et

me voilà Franco-Belge depuis mai 2019. J'ai eu l'occasion de disputer ma première Coupe du monde satellite (division 2) en septembre à Stockholm, où j'ai terminé à une prometteuse 12e place.

Faire du sport de haut niveau quand on est père de famille et directeur financier demande beaucoup d'organisation et de discipline. De la discipline pour les deux à trois entraînements par semaine, la préparation physique quotidienne, les leçons individuelles hebdomadaires...



J'ai la chance aujourd'hui d'être soutenu par mon épouse et mon employeur dans ce projet hors norme. Mon épouse est devenue mon préparateur mental et j'ai beaucoup progressé à ses côtés, tandis que mon employeur, Kartesia, fonds d'investissement en dette privée, me donne la flexibilité nécessaire pour mes entraînements, et il est devenu l'un de mes principaux sponsors (l'autre étant Bio c' Bon, mon précédent employeur!).



Mon passage par HEC n'est sans doute pas pour rien dans la tournure entrepreneuriale que prend mon projet. J'ai créé une association, MH Fencing, pour recueillir des fonds et présenter en toute transparence les comptes à mes sponsors éventuels. Il faut dire qu'entre les déplacements en compétition, le matériel et les leçons individuelles, le budget annuel avoisine vite les 10 000 ou 20 000 €, et je ne souhaite pas faire porter cette charge à ma famille. Cette levée de fonds est aussi l'occasion pour mes proches et moins proches de me signifier qu'ils me soutiennent et ça me rend plus fort ! Au-delà de ce premier projet personnel, j'ai d'autres idées pour la suite, à commencer par obtenir le diplôme de Maître d'armes, lever à nouveau des fonds pour ouvrir une salle d'escrime à Bruxelles, réaliser des formations en entreprise et écrire des livres sur le thème du sport et de la connaissance de

soi. A ce sujet, au fil du temps, j'ai conceptualisé ce que j'ai appelé les quatre piliers du mental que je présente ici, car j'ai pu aussi les appliquer dans le monde du travail.

**HCPV : mon modèle d'analyse et de préparation mentale.**

**Humilité.**

Ne pas sous-estimer l'adversaire. Ne pas se surestimer. Chercher à donner le meilleur de soi-même et ne pas se voir déjà en haut de l'affiche. Respecter l'adversaire, quel que soit son niveau.

**Canalisation.**

Ne pas perdre son sang-froid. Réserver son énergie pour le bon moment. Ne pas s'énerver quand on prend une touche. Rester maître de son corps et de son esprit. Gérer ses émotions et ne pas les montrer.

**Patience.**

Attendre le bon moment, le « kairios »,

pour partir en attaque. Laisser l'adversaire s'impatienter. Observer avant d'agir.

**Défendre.**

Se donner le temps de progresser, d'avoir des résultats. Être persévérant. Ne pas se précipiter quand on est en difficulté ; remonter touche après touche. Aborder chaque match comme un match unique.

**Vigueur.**

Imposer son rythme. Avoir confiance sur la piste. Ne pas laisser transparaître ses doutes. Ne pas donner le choix à l'adversaire. Attaquer. Tenir l'adversaire à distance par une prestance sur la piste. Le laisser penser que l'attaque peut survenir à tout moment.

Si cet article vous a plu et si vous souhaitez me soutenir dans cette aventure, n'hésitez pas à vous rendre sur le site de ma levée de fonds en ligne !

**2013**

**Sandy Becky (E.13)**

Objet d'études anthropologiques, culturelles, psychologiques, scientifiques, sociologiques et bien d'autres, le développement humain est un domaine qui a toujours suscité ma curiosité, jusqu'à devenir mon métier. Salariée pendant près de quinze ans dans une multinationale américaine, les ateliers, séminaires, et lectures en développement personnel ont été le pendant à un environnement de travail au rythme effréné, à la pression constante et ponctué de déplacements professionnels incessants. La combinaison des deux est un parcours riche et passionnant, qui m'a amené dans un premier temps à une certification en programmation neuro-linguistique (PNL) et en ennéagramme. Puis, dans le cadre de mon Executive MBA à HEC Paris, le thème de ce qui s'appelait encore à l'époque le FIP (Final Individual Project) a été sur la résonance mentale et émotionnelle du concept de « durabilité » chez les dirigeants.e.s de multinationales et la façon dont cette notion se reflétait dans la stratégie de leurs organisations. J'affirme et confirme qu'un EMBA est une formidable aventure

humaine et un merveilleux chemin de développement personnel. Les nombreuses recherches et interviews pour la rédaction de ce mémoire m'ont amenée des techniques comportementales telles que la PNL à la psychologie développementale. Et la différence est fondamentale. J'ai découvert une approche basée sur plus de quarante ans de recherches et qui étudie le champ de maturité de notre conscience et notre capacité à changer de modèle mental. Une exploration passionnante au cœur de la dynamique de développement et d'évolution de l'être humain, de sa vision du monde, de sa perception de soi et des autres.

La société, les institutions, la gouvernance, les organisations ne changeront que si les individus changent. Au-delà de l'adoption de nouveaux comportements, il s'agit ici de repenser d'abord la configuration mentale sur laquelle s'appuient ces comportements et de savoir si cette configuration est adaptée à la situation. Certifiée en coaching développemental, j'accompagne des femmes et des hommes au sein ou en dehors de leurs organisations à comprendre les atouts et les limites de leur modèle mental actuel pour ensuite les amener à une expansion de leur champ de conscience et l'émergence de nouvelles façons de comprendre et appréhender la réalité. Un voyage toujours riche de découvertes et d'enseignements au cœur de nos stratégies mentales, que je n'aurai peut-être jamais fait sans cet Executive MBA!

**sandy.beky@kyoseilab.com**

**Twitter @Kyoseilab**



**2017**

**Juliette Fourniez (H.17)**

I have a vivid memory of my very first day at HEC in September 2013. I remember feeling so proud, well-dressed next to my parents in this huge « Hall of Honor ». I genuinely had the feeling that I had reached my goal, as if 'I had made it', as if it was an end itself. At the time, I was already fascinated by cinema – as I had always been since the day I had discovered the films by Jacques Demy in an art-house theatre in my hometown, and knew I wanted to work in this industry. I was confident, full of hope and dreams. But how stupid and naive I was! I quickly realized that it would be a struggle. HEC does train for all careers but I had momentarily forgot that HEC was not a passport to easily trace your way in the film industry. Actually, I realized that very few people in this industry even know what HEC is and later, my first boss would make fun of what these three letters stood for because he had just no idea. I quickly understood that it would take a huge amount of perseverance, humility and hard work to find my place in the film world.

I started by creating Cinesthésie, the HEC Cinéclub, which was organizing and promoting weekly screenings of independent films on campus, before doing internships in a production company and a credit institution aimed at producers and distributors. This was the first time I discovered what distribution was. Not well known to the general public, despised by directors and writers, situated at "the very end of the chain" right before exhibition, this job is noble and essential since its goal is to bring a film to its audience, make it visible, make it travel. In order to do so, one needs to understand the essence of the film (its genre, its message), who it is made for (its target audience), on what media it will be best received

(theatres, video, TV) and in what conditions (marketing materials). I could immediately picture myself fulfilling this mission.

Right after my graduation, I moved to London to join the distribution team of Anton Corp, a growing film and TV studio founded by Sébastien Raybaud, also an HEC Alumni. Although initially deeply attached to French films, I was excited to discover how the British and American film industries were working. Even now, I am learning a lot from this different, smarter way of making films: more pragmatic (a budget if calculated from the estimated box office, not the other way around), more focused on the quality of scriptwriting and the analysis of a film positioning.

I have had the chance to distribute great quality projects so far and very different from one another, both from budget and creative standpoints. One of the first films I was involved in was Fireheart, the big budget next animation film by the French producers of the animation Ballerina and the hit Intouchables. This year, I have also launched a lower budget horror film starring Rebecca Hall and a Tarantinesque heist action movie produced by Ridley Scott. Since film distribution is synonym to transcending borders, my work year is punctuated by the main film festivals: Berlin, Cannes, TIFF at Toronto and AFM in Los Angeles. What could make me happier than travelling the world for the sake of distributing great independent movies? HEC may not have trained me to become a film distributor but HEC has definitely taught me how to dare to enter the film industry.



## 2019

### Marine Sabbagh (H.19)

Jeune diplômée d'HEC, je suis engagée en tant que service civique pour un an au Cours Charles Péguy, école du réseau Espérance banlieues à Sartrouville. Ce réseau développe un modèle pédagogique destiné aux enfants issus des quartiers sensibles. Créée en 2016, l'école de Sartrouville accueille aujourd'hui 63 élèves, du CP à la 6e. À travers des cours en petits effectifs, des méthodes pédagogiques adaptées

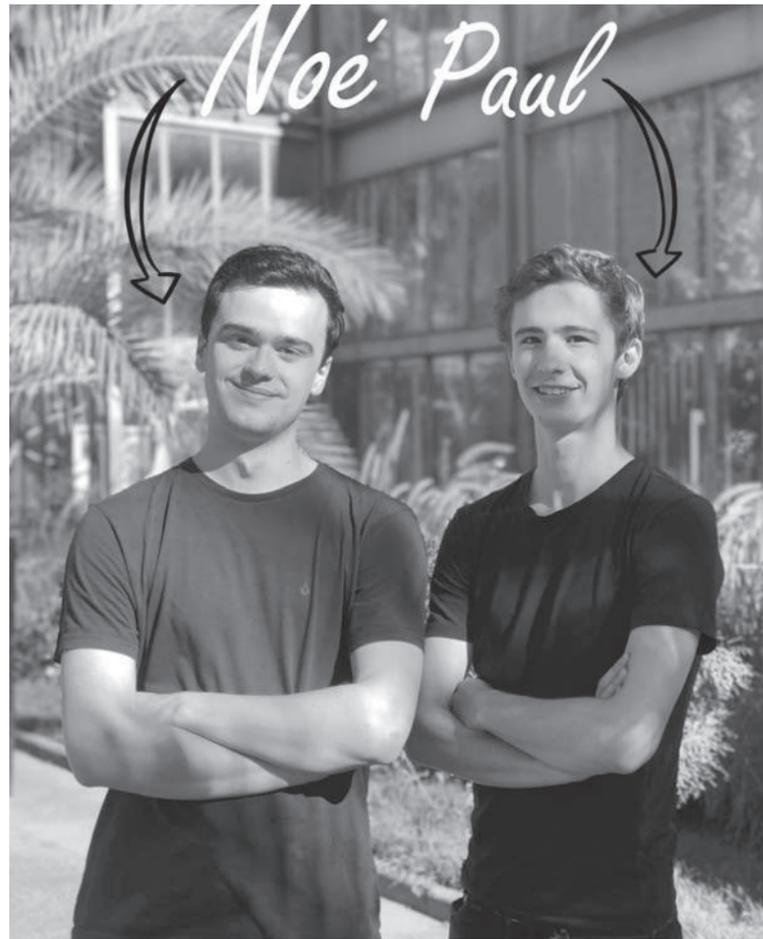
aux enfants en décrochage scolaire, un suivi personnalisé de chaque enfant en lien étroit avec ses parents etc., le Cours Charles Péguy donne aux élèves le goût d'étudier et favorise leur insertion sociale et culturelle. Cette initiative est une réponse aux défis de l'éducation d'aujourd'hui et s'inscrit dans une réelle dynamique entrepreneuriale. En sortant d'HEC, j'ai voulu m'engager pour l'éducation, dans ce réseau d'écoles innovantes au cœur des quartiers défavorisés. J'y trouve la possibilité de mettre en œuvre les acquis d'HEC, notamment en

travaillant pour la levée de fonds et le développement de l'école, puisque les écoles Espérance banlieues, hors contrat, fonctionnent grâce à la générosité de donateurs. Et j'acquiers de nouvelles compétences en travaillant sur des méthodes pédagogiques innovantes, au plus près des élèves.

## 2020

### Noé Clément et Paul Chalabreysse (H.20)

Des solutions écologiques incroyables existent déjà un peu partout dans le monde, mais vous n'entendez que rarement parler d'elles. Notre but : vous les faire connaître ! Nous sommes deux étudiants qui dédions notre année de projet personnel à la réalisation d'une série documentaire sur les innovations labellisées par la Fondation Solar Impulse. Ce label récompense des inventions respectueuses de l'environnement et rentables économiquement. Un dispositif récupérant l'énergie des vagues, un fourneau sans fumée qui produit de l'électricité, un purificateur d'eau à énergie solaire... Autant d'innovations mises au point par des entrepreneurs ingénieurs qui pourraient être utilisées dès maintenant !



Cette année de projet personnel est une occasion de prendre un peu de recul avant d'entrer dans le monde de l'entreprise. Un monde qui, selon nous, doit agir pour la transition écologique. En tant que futurs managers, nous nous inspirons de ce voyage pour défendre des solutions durables à l'avenir. Nous partirons en janvier 2020 d'abord en Europe du Nord, puis en Afrique de l'Est, avant de traverser l'Inde, Singapour, puis les États-Unis et, pour finir, le Canada. Notre série documentaire comptera quinze épisodes, et traitera de thématiques variées – l'énergie, le logement, l'eau, l'industrie lourde... Si ce projet vous intéresse, nous serons

également ravis de vous rencontrer en chemin. Envoyez-nous un mail à solutionsreporters@gmail.com pour qu'on prenne un café et qu'on puisse échanger sur le sujet ! Vous pouvez également nous soutenir en participant à notre campagne de crowdfunding. N'hésitez pas à nous suivre pour découvrir les technologies méconnues qui répondent aux problèmes écologiques d'aujourd'hui ! Dans l'attente de vous voir, bonne continuation !

**Toutes nos vidéos seront postées sur nos pages Facebook et Instagram : @solutionsreporters.**



### Clémentine Perier (M.20)

J'ai toujours rêvé d'un monde peuplé d'histoires, de personnages et d'émotions. Un lieu étrange où l'aspérité, l'improbable, le décalé ne sont pas jugés mais valorisés. Une oasis où être vulnérable n'est pas risqué, mais encouragé. Un espace où l'impératif de performance est remplacé par l'impératif de bienveillance. Je l'ai cherché. J'ai souvent déchanté. Mais j'ai fini par le trouver. Un jour, en dépassant ma peur de toujours : en me rendant à un cours d'improvisation théâtrale. J'ai découvert ce jour-là une discipline révolutionnaire. Plus que cela, j'ai découvert une philosophie, que je porte aujourd'hui comme un étendard, convaincue des richesses qu'elle peut apporter à l'entreprise. Une philosophie que je crois essentielle à la formation de tout étudiant et futur manager. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité créer une troupe de théâtre d'improvisation au sein du master X-HEC. Entrepreneurs, convaincue du pouvoir transformateur et de cette discipline pour les futurs leaders que nous sommes amenés à être ! Chaque semaine, nous sommes donc une trentaine à nous réunir dans le « showroom » de la marque On vous veut du Bien pour apprendre cette discipline... indisciplinée. Je vais tenter de vous partager en quelques mots ce que j'y vis. Chaque cours d'improvisation m'éduque. Cette discipline artistique change mon regard sur les autres. Nourrit ma vision du monde. Bouscule mes préjugés. Elle m'inspire humainement, me déplace intimement. Elle m'autorise à rêver d'une société différente.

Quand le monde nous envoie chaque jour des impératifs de performance, l'impro nous enseigne l'imperformance et la bienveillance. Quand le monde nous persuade qu'il faut réussir, atteindre des résultats, être

le meilleur, cocher des cases, éviter l'échec, l'impro nous fait comprendre que ces impératifs sont nos pires ennemis sur scène, bloquent notre créativité, cassent les histoires. Quand le monde nous apprend à anticiper, à programmer, à encadrer nos vies, l'impro nous révèle la richesse des imprévus et des loupés, en fait les points de départs de magnifiques histoires. En impro, j'apprends à faire sans cogiter, à jouer sans anticiper. En impro, j'apprends à me lancer sans idées, à faire avec ce que j'ai, à oser sans compter. En impro, j'apprends à être moi, à me sentir vulnérable, et à laisser les autres l'être aussi. En impro, j'apprends la richesse de l'émotion, de la différence, du bizarre, de l'improbable. En impro, j'apprends à suivre les idées d'autrui mêmes si elles sont à l'opposé des miennes. En impro, j'apprends à m'adapter : aux autres, aux contraintes de jeu, aux surprises. En impro j'apprends à me laisser bousculer, déplacer, changer de voie, changer de regard. Prendre un cours d'impro, c'est apprendre à être soi, tel que l'on est, sans se cacher derrière un décor, un texte, un rôle préétabli. C'est venir se révéler, se faire confiance, s'exposer, se découvrir et s'accueillir... C'est venir faire corps à plusieurs, se reposer les uns sur les autres, s'ouvrir au collectif, en comprendre la force. C'est ouvrir grand ses oreilles, ses yeux, et même son cœur pour jouer du mieux qu'on peut. Ce n'est pas se prendre au sérieux, jamais. Et s'amuser, beaucoup... À contre-courant de tout ce qu'on nous apprend souvent. Je crois profondément qu'il y a beaucoup d'enseignements à tirer de cette belle discipline, pour notre vie quotidienne, personnelle et professionnelle. Je rêve qu'un jour, toutes ces règles du jeu soient celles de

l'entreprise. Tel est mon étendard. Tel sera mon combat. Et il commence chaque semaine, avec mes camarades, dans une petite salle rue d'Alésia. Sur scène. Et si on devenait des improfessionnels ?

## 2021

### Baptiste Wiel (H.21)

Je suis passionné par l'entrepreneuriat depuis longtemps. L'année passée, je me suis impliqué dans l'association Start'HEC pour promouvoir l'entrepreneuriat sur le campus, en participant notamment à des conférences. Cette année, en parallèle de mon année de césure professionnelle, j'ai décidé de lancer Startup Tribune un podcast sur ce sujet, avec Margaux Wehr. Notre but est de partager les histoires, les difficultés et les succès de ces entrepreneurs pour en tirer des leçons et inspirer ceux qui aimeraient innover... Bonne écoute ! **Plus d'informations sur : startup-tribune.com**

## clubs

### Club Arts plastiques

#### À la découverte de Dali et... au travail sur la Costa Brava.

C'est Éric Delaval (H.74) qui a eu la riche idée d'organiser cette rencontre de quatre jours « Sur les traces de Salvador Dali », l'enfant du pays. Sans oublier Gala, l'épouse de Salvador, qui y fut adoptée.

Ils en ont de l'appétit, ces artistes HEC ! Après avoir peint dans les jardins de Monet à Giverny en 2018 avec Annie Harrau et devant l'île de Bréhat avec PA Amiot en 2015, Éric et Jane Delaval, hôtes hors pair, avaient mis sur pied un beau programme.

Visite du château de Pubol, que Dali avait acheté pour Gala sur le tard et fini par y habiter. Intérieur et décoration revus à sa manière, toujours surprenante... puis tous au théâtre-musée de Figueras où beaucoup de ses œuvres et créations sont exposées et dans la foulée visite de leur célèbre maison de Port Lligat près de Cadaqués, lieu plus intime où le couple passait le plus clair de son temps. Encore étrange, cette maison : une seule chambre, la leur, et l'atelier où Dali a peint une grande partie de ses œuvres, souvent inspirées du paysage alentour. Ensuite pour se reposer un peu de ce concentré de surréalisme, le groupe est allé jeter un œil sur une partie de la collection Carmen Thyssen (thème : de Sorolla à Picasso) exposée à Sant Feliu de Guixols pendant la période estivale. À mentionner aussi une belle exposition d'artistes régionaux dans la ravissante petite ville de Begur.



### Club HEC Bénérolat

#### Les réseaux sociaux : un enjeu complexe pour les associations

HEC Bénérolat, avec son partenaire Tous bénévoles, a consacré au numérique son cycle 2019 du Club des Présidents d'association. La première conférence-débat en mai a traité « Le Numérique au service des associations » (voir HEC Stories n° 2) et la seconde le 10 octobre dernier « Les Réseaux sociaux, outils indispensables des associations ». Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn... Autant de noms à la mode qui rythment notre quotidien. À en croire les médias, rien n'est plus possible sans eux. Dans ce contexte, la question se pose pour les associations : peuvent-elles vivre sans les réseaux sociaux, doivent-elles y être, lesquels utiliser et comment ? Tel était le thème de la réunion qui a réuni une centaine de participants et était animée par notre camarade Emmanuel Dozoul (M.07), bénévole à Webassoc (une structure de loi 1901, qui aide bénévolement les associations humanitaires, de solidarité et d'environnement). Cette intervention d'une heure trente, suivie de nombreuses questions, a montré combien le sujet était important pour les associations, quelle que soit leur taille.

**Ne pas se précipiter.** C'est le conseil de base d'Emmanuel Dozoul. La première chose à faire pour une association est de s'assurer déjà que son site internet est à jour et couvre

L'émulation a fonctionné comme prévu : nous avons eu de nombreux échanges, travaillé différentes techniques : dessins, aquarelles, encres. Les paysages catalans sont très colorés, la lumière vive, et nous étions déjà initiés par les peintures à l'huile d'Éric, lors de nos expos HEC. La Costa Brava – côte sauvage en espagnol –, superbement préservée, et ses villes chaleureuses offrent un cadre idéal pour le peintre. Palette rimant avec assiette, Éric et Jane ont su trouver de fines adresses de restaurants pour les artistes-voyageurs... Vive le cava et la cuisine catalane. Quoi de mieux pour un « team building » réussi : une formation commune (HEC) et une passion commune. Le groupe HEC Arts plastiques est revenu renforcé de cette petite aventure sur les bords de la Méditerranée. Pas de doute, lors de leur expo 2020 ou 2021, un panneau spécial présentera les œuvres de ces quatre jours de rêve et de peinture. Chloé Mavoungou, notre présidente, n'ayant pu nous rejoindre en raison d'un deuil familial, nous étions onze participants. Une mention spéciale pour la photographe de notre club, Brigitte Amiot, qui a pris de très belles images de ces quatre jours. À l'issue de ce voyage tous étaient encantados y felices ! Gracias Éric, Jane.  
**Alain Baumard (H.59)**

l'essentiel de ses besoins. Avant de se lancer dans les réseaux sociaux, l'optimisation du site est en effet un préalable indispensable. Cela requiert du temps et de l'énergie, tout le monde n'a pas les ressources nécessaires pour le faire. Le dicton : « Qui trop embrasse, mal étreint » illustre parfaitement la problématique et, pour une petite association, soigner le site internet sera une priorité souvent exclusive.

**La stratégie avant les réseaux sociaux.** L'observation montre que le premier réflexe est de se lancer sur un réseau, généralement Facebook, parce qu'un adhérent ou un membre du bureau en est un aficionado. Tout se passe bien au départ mais, après quelques semaines, un calme plat règne sur le média ! Avant de se lancer tête baissée, il vaut donc mieux se demander si l'association a vraiment besoin d'utiliser les réseaux sociaux et ce qu'elle veut y faire. Sa réponse va dépendre de plusieurs facteurs : ce qu'elle recherche (par exemple, le développement de l'image ou l'information), la nature des informations qu'elle veut diffuser (« instantanées » ou « froides »), le temps et les compétences disponibles, les ressources à mettre en œuvre et les réseaux déjà utilisés par ses membres. Sur ces bases, c'est à elle de définir ses objectifs et les moyens qu'elle veut (ou peut) y consacrer en termes de charge de travail, compétences et ressources financières. **Faire des choix et les partager.** Le résultat de cette réflexion doit permettre d'établir une feuille de route et d'identifier le réseau social (ou les réseaux sociaux) à utiliser et les domaines à privilégier pour chacun. Pour cela, l'élaboration d'un plan éditorial « internet-réseaux sociaux » partagé avec les adhérents est un préalable incontournable, d'autant plus important que l'animation du ou des réseaux va tous les concerner.

**Une approche ciblée.** Démarrer sur tous les réseaux à la fois n'est pas conseillé. Se centrer sur un seul évite la dispersion et facilite sa prise en main. Mais lequel choisir ? Chaque réseau a ses caractéristiques (voir encadré ci-dessous). Le choix se fera en fonction de ce que cherche l'association, des cibles visées et des spécificités du réseau. Une analyse poussée de ces trois éléments est essentielle non seulement pour le choix, mais aussi pour l'utilisation efficace du média. Facebook et Instagram sont à privilégier pour la communication générale, sachant que les utilisateurs d'Instagram vont favoriser l'image ; LinkedIn est plus efficace pour l'engagement des bénévoles ou le recrutement de salariés ; Twitter est plus adapté à une information instantanée autour d'un événement et YouTube pour une communication vidéo à destination des influenceurs. En tout état de cause, le réseau sélectionné doit faire écho avec le site internet et permettre des rebonds mutuels. **C'est un métier !** Une fois le média choisi, il faut tirer parti de ses spécificités et ses modalités d'utilisation. Par exemple pour Facebook, il convient de privilégier le Groupe, qui permet la circulation d'informations entre ses membres, et de le compléter par une page « Fans », destinée à renforcer l'image de l'association. En d'autres termes, comme pour le référencement d'un site, il faut bien comprendre le fonctionnement du réseau pour optimiser la visibilité de l'association. **Apprendre en marchant.** La mise en œuvre, même en faisant appel à des spécialistes, n'est pas une science exacte. Elle est du type « essai-erreur ». À chaque fois, il faut en mesurer les effets, voir ce qui fonctionne ou non, tester, tester et tester encore. En matière de réseaux sociaux, s'il existe quelques bonnes pratiques,

chaque cas est particulier et il n'y a pas de réponse universelle ! D'autant que chaque détail compte... **« Social network is détail ».** Sur les réseaux sociaux, chaque paramètre est important : il faut adapter le contenu et la forme des messages « postés » au réseau et ne pas publier la même chose sur chaque plateforme (les cibles, la consommation, les attentes étant différentes d'un média à l'autre). L'équilibre entre images et texte doit être travaillé pour optimiser le référencement et la visibilité. • sur Facebook, publier avec une photo permet de multiplier « l'engagement » moyen par 2 par rapport à une publication sans image ; • sur Facebook, les « stories » privilégient les événements ponctuels et donc l'interaction entre les « fans » ; • sur YouTube, la durée des vidéos est un paramètre très important ; • sur Twitter, une gestion précise des hashtags est nécessaire pour permettre à l'internaute d'approfondir l'intérêt suscité par une information rapide. De même les heures de diffusion doivent être adaptées pour toucher la cible souhaitée : influenceurs et grand public n'ont en effet ni les mêmes goûts, ni les mêmes horaires. **Et le ROI dans tout cela ?** Si mesurer le retour sur investissement est relativement facile en termes de nouveaux membres ou de soutien financier, c'est beaucoup plus complexe dès qu'il s'agit d'image. Intervient alors le nombre d'« engagements » (combien de fois le message a-t-il été vu, par qui et combien de temps ?). En tout état de cause, il faut accepter de se remettre en question si l'expérience ne confirme pas les hypothèses initiales et se demander régulièrement si l'investissement en temps, en moyens et en argent est justifié. Continuer ou arrêter sa présence sur un réseau ne doit pas être une question taboue.

Pour les participants à ce « Club », les lecteurs de cet article l'auront compris, la présence sur les réseaux sociaux s'est révélée être une affaire sérieuse, exigeant une réflexion initiale approfondie et une gestion nécessitant du temps et des moyens. La dernière partie de cette conférence-débat, très interactive, a permis à nombre de participants d'obtenir des précisions ou de partager leur expérience, sachant que certains découvraient des outils et d'autres, plus expérimentés, interrogeaient sur certaines spécificités ou certains coûts. **Christophe Nepveux (MBA.82), membre du bureau HEC Bénévolat Contact : hec.benevolat@mailhec.com**

## Club HEC Seniors

### Un voyage en Norvège

Du 2 au 9 octobre, un groupe d'une vingtaine de membres d'HEC Alumni a visité la Norvège dans le cadre d'un voyage d'étude. Nous adressons nos vifs remerciements à l'ambassade de France à Oslo, à la Chambre de commerce franco-norvégienne, au ministère des Affaires étrangères norvégien, au Parlement norvégien (Storting) et à Equinor pour leur soutien et leur chaleureux accueil. Voici quelques réflexions que nous tirons de ce voyage. La version intégrale du texte est disponible auprès d'HEC Seniors.

#### La Norvège, source d'inspiration.

Dans une Europe doutant d'elle-même, la Norvège fait figure d'exception. Depuis la découverte de considérables gisements d'hydrocarbures au large de ses côtes dans les années 1970, elle a fait progresser de manière spectaculaire le niveau de vie de ses habitants, sans tomber dans le piège que sa richesse soudaine lui tendait. Elle a su épargner une part importante

de ses revenus nouveaux, tout en préservant la paix sociale et, par une politique étrangère intelligente, ses intérêts dans le concert européen.

#### Un bon citoyen européen.

La Norvège jouit d'un statut spécial au sein de l'Europe. Sans être membre de l'UE, elle lui est étroitement associée et transpose de manière quasi automatique dans sa législation les accords passés entre pays de l'Union. En contrepartie, elle a libre accès au marché européen, à l'exception de la pêche et de l'agriculture, qu'elle-même souhaite protéger. Les relations de la Norvège et de l'UE, loin de batailles de principe, se caractérisent par le réalisme et le souci d'efficacité. La Norvège est résolument européenne, mais elle souhaite préserver son indépendance et son modèle social et disposer à son gré de ses richesses pétrolières.

#### Le bon usage du pétrole.

La Norvège a su capter et conserver pour elle-même l'essentiel de ses revenus pétroliers. Bien que la prospérité du pays soit fortement liée à l'exploitation des ressources du sous-sol marin, qui comptent pour 67 % du total dans ses exportations, elle n'est pas devenue un pays pétrolier au sens étroit du terme. Les hydrocarbures représentent seulement 22 % de son PIB. La Norvège a su développer des activités à forte valeur ajoutée, non seulement dans le secteur parapétrolier, mais aussi dans des domaines tels que les énergies nouvelles. Le pétrole apporte à l'État norvégien environ 15 % de ses recettes et a permis la mise en œuvre d'une politique sociale généreuse. En 2019 le déficit budgétaire non pétrolier est voisin de 6,5 % du PIB, mais il est compensé par les revenus du Fonds pétrolier qu'a constitué le pays pour gérer ses richesses accumulées. Ce fonds a un actif voisin de 1 000 milliards

de dollars US, ce qui en fait l'un des plus grands du monde. La hausse de la valeur des actifs du Fonds, dans le passé récent, a été de 3-4 %, soit 30-40 milliards de dollars par an, ce qui équivaut à près de 2 fois le montant des revenus distribués à l'État. L'épuisement de ses gisements, prévu pour 2050, ne laissera pas le pays sans ressources.

#### Une conscience écologique.

La Norvège a bâti une infrastructure hydro-électrique qui lui permet de produire sans émission de CO<sub>2</sub> la totalité de l'électricité qu'elle consomme. Le pays investit aussi dans les énergies nouvelles, éoliennes en particulier, sur terre et sur mer, ainsi que dans la captation et le stockage du carbone.

#### Le gardien de la porte du Nord.

La façade côtière du pays est longue de 2 500 km. Il dispose ainsi d'une position géostratégique exceptionnelle. La Norvège peut surveiller des zones maritimes très étendues, ce qui devient plus important que jamais, du fait de la fusion des glaces dans l'Arctique. La Norvège est membre de l'OTAN depuis 1949 et très proche militairement des États-Unis.

#### Le succès de la sagesse.

La Norvège a su mettre à profit l'opportunité historique que représentait pour elle la découverte de gisements pétroliers à proximité de ses côtes. Elle a fait bon usage de l'argent gagné en installant la prospérité parmi les siens tout en préservant l'avenir. Elle a ainsi échappé à la malédiction qui frappe le pêcheur de Steinbeck après sa découverte de la perle noire. La Norvège, partenaire économique et stratégique majeur pour les pays occidentaux, en particulier la France, est digne de nos méditations. **Anthony Shea (H.68), VP HEC Seniors**



## Club Histoire et Mémoire

### HEC et la Seconde guerre mondiale : 1939-1940 année soucieuse, année heureuse, les élèves poursuivent leur scolarité à Caen

Nous avons eu le privilège de pouvoir accéder aux archives de la commission d'enseignement d'HEC, et nous vous proposons de vous faire vivre à travers elles, l'entrée en guerre de l'école. Ce deuxième épisode évoque l'année passée à Caen, à travers des extraits des comptes rendus de la commission d'enseignement et l'interview de Stéphane Pavie, délégué de la promotion 1940, décédé depuis.

**28 novembre 1939.** Le directeur rend compte que 12 élèves mobilisés au titre du contingent 1939 ont quitté l'école.  
**12 janvier 1940.** En vue du départ du deuxième contingent de la classe 1939, le directeur fait état des mesures qu'il a prises pour accélérer les cours.

Les écrits auront lieu les 13, 14 et 15 juin à Alger, Bordeaux, Caen, Lyon, Marseille et Paris. Il fait savoir que l'enseignement de la défense passive, obligatoire, sera donné par les officiers instructeurs de la PMS.

**9 février 1940.** Le directeur fait savoir que le ministère de l'Éducation nationale a approuvé les mesures de bienveillance à l'égard des élèves appelés au titre du deuxième contingent de la classe 1939.

**12 avril 1940.** La chambre de commerce confie la direction de l'école à M. Burnier, en remplacement de M. Perrin, mobilisé. Le directeur rapporte que les bureaux de l'école sont installés dans l'hôtel Malherbe à Caen, et que les cours ont lieu dans la salle des fêtes de l'hôtel, à la chambre de commerce ou dans les locaux du lycée Malherbe.

**13 août 1940.** Le directeur informe que le concours d'admission prévu le 13, 14 et 15 juin 1940 a été ajourné, que les archives de l'école ont été transférées à Avranches ou laissées à Caen, que le personnel s'est retiré par ses propres moyens dans des destinations diverses.

La commission examine ensuite les conditions de la remise en marche de l'école. La rentrée se fera à Paris et conformément à l'arrêté ministériel du 23 juillet 1939 la durée des études y sera de trois ans, un régime de transition sur deux ans étant prévu pour certains élèves placés dans des conditions spéciales.

Le directeur propose à la commission les modalités exceptionnelles du concours d'admission dictées par les difficultés de la situation intérieure du pays.

Le concours d'admission aura lieu en septembre. Des centres d'épreuves écrites seront organisés dans une quinzaine de villes avec la collaboration des préfets.

Les inscriptions nouvelles seront

reçues à Paris et à une adresse dans la zone non occupée.

Chaque candidat sera invité au moment de l'inscription à préciser s'il a été mobilisé ou évacué au cours de l'année écoulée.

Des démarches seront effectuées auprès des autorités militaires pour obtenir que les candidats actuellement mobilisés soient en mesure de participer au concours. Les autorités compétentes seront consultées sur l'opportunité d'admettre des candidats étrangers.

Nous avons interviewé en 2014, avec Pierre Wertheimer, Stéphane Pavie, délégué de la promotion 1940, décédé depuis, qui nous a parlé de la vie à Caen (vous pourrez retrouver les films en ligne ainsi que des documents sur cette époque).

La première année, nous étions 158 à Paris, où nous avons effectué notre scolarité normalement, et le 1<sup>er</sup> septembre 1939, la déclaration de guerre et la mobilisation générale ont appelé nombre de nos camarades sous les drapeaux. Nous n'étions plus que 85 à effectuer notre deuxième année à Caen avec les camarades de la promotion 1941.

« L'école se transporte à Caen avec ses traditions, les cours en amphithéâtre où nous étions classés par rang d'entrée avaient lieu au réfectoire de l'hôtel Malherbe, ses comptoirs de l'après-midi au lycée Malherbe et à l'hôtel Escoffier, siège de la chambre de commerce, ses cahiers verts, sur lesquels nous devions écrire sur la page de droite les cours auxquels nous assistions. La page de gauche était réservée aux travaux personnels, avec des synoptiques, nous pouvions obtenir des "points de cahier" s'ils étaient bien tenus. »

« L'esprit potache, toujours présent, nous avons défilé dans les rues de Caen sur le thème de l'enterrement de la



lettre de change, avec l'aval (grimé en Pierre Laval), le besoin affublé d'un bonnet de nuit et d'un pot de chambre, les petits porteurs avec leur valise sur l'épaule, devant les Caennais ébahis. »

« Et pour l'organisation de la traditionnelle revue, qui se jouait d'ordinaire devant les parents et les élèves, et pastichait le corps professoral, le maire de Caen nous a offert le théâtre municipal, dans lequel nous avons donné deux représentations de sketches inspirés plutôt de l'actualité pour une meilleure compréhension. Pour notre 50e anniversaire nous sommes retournés à Caen avec la promo 1941. »

Pour conclure, nous avons demandé à Stéphane quels mots il aurait souhaité dire aux étudiants d'aujourd'hui...  
« L'esprit de l'École est quelque chose de très fort, il est né entre beaucoup d'entre nous des relations très fortes, ce sont devenus de vrais amis. » À retrouver aussi en ligne l'intégralité de ces témoignages de l'esprit des étudiants.



**À suivre dans le prochain numéro :** 1940-1941, retour dans un Paris occupé.  
**Serge Cometti (H.86)**

### A CAEN LE DÉPART

(à la manière de Raymond Devos)  
*J'aurais voulu entrer aux Hautes Études Commerciales.*

*C'était en 40, J'arrive Boulevard Malesherbes et puis j'dis :*

*« Les Fisticis c'est ici ? »*

*Ben on m'dit : « Non »*

*Ah ben je dis : « Ça alors ! Depuis quand ; c'est pas ici ? »*

*Ben il me dit : « C'est pas ici depuis Caen. »*

### CAEN DIRA-T-ON

(à la manière de Jacques Prévert)

*Rappelle-toi Fistic*

*il pleuvait sans cesse*

*sur Caen ces jours-là,*

*et ce fut par un froid de caennais que l'Athènes normande t'accueillit en ce sombre jour de novembre.*

## Hub Management

Le 14 novembre 1840, Auguste Rodin et Claude Monet voient le jour. Le 14 novembre 1971 marque la première mise en orbite d'un satellite autour de la planète Mars et le 14 novembre 1994, vous vous souvenez certainement de l'entrée en service de l'Eurostar qui relie l'Angleterre à la France en moins de trois heures. L'histoire retiendra-t-elle le 14 novembre 2019 ? Ce fut la date mémorable de notre dernière rencontre du Hub Management autour de Jean-Luc Pardessus, auteur de l'Éloge du bordel organisé en entreprise, un sujet qui manifestement a trouvé un large écho au sein de notre communauté HEC ! Jean-Luc Pardessus, diplômé d'HEC en 1983, a fait ses armes en entreprise dans le marketing grande consommation. Plus tard, il accède à des fonctions de direction générale (Reckitt, Bongrain, Campbell, Petit Navire) en France et à l'étranger. En 2012, il crée le cabinet Regards Associés, fédérant une équipe de dix consultants qui utilisent la créativité pour enrichir les stratégies en créant de l'engagement. Il intervient à HEC et à l'École polytechnique.

Son credo est une citation de Saint-Exupéry : « Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et tes femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et de tes femmes le désir de la mer. » Oui, mais comment ?

Difficile de répondre à cette question de manière complète en une heure et demie, d'autant que nos cerveaux sont simultanément sollicités par le menu



délicieux servi au Procope (mmmh, cette petite entrée artichauts-parmesan !). Mais Jean-Luc Pardessus nous donne au moins envie d'explorer des pistes et d'expérimenter ses outils. Parmi eux, je retiendrai le CQFD d'une bonne séance de brainstorming : C comme « pas de Censure », Q comme « la Quantité des idées plus que leur qualité », F comme « bienvenue aux idées Farfelues ! » et D comme « Démultiplié », celui-là, c'est une trouvaille : il s'agit d'enchéirer dans l'irrationnel ou l'absurde, c'est-à-dire que si quelqu'un propose une idée F, on enchaîne avec une autre idée F, surtout pas de retour immédiat au rationnel !

Autre pépite que nous aimerions partager avec vous, chers amis lecteurs : à l'issue d'un séminaire de créativité, ou d'une simple rencontre pour mettre en commun des idées, ne choisissez pas la plus facile à mettre en œuvre ! Et évitons le réflexe français,

qui consiste à vouloir démontrer avant toute action que rien n'a été laissé au hasard... Jean-Luc Pardessus nous l'affirme : il n'en sortira rien. Nos entreprises ont besoin de créativité et d'engagement, et pour cela l'optimisme et l'audace sont nos meilleurs alliés. Bonne fin d'année à tous !

**Caroline de Gouvello (H.97)**

## Club Poitou Charentes

### 1<sup>er</sup> Challenge international HEC - Saileazy, à La Rochelle, septembre 2019

Imaginez. Une quarantaine d'anciens d'HEC de tous horizons venus des quatre coins du monde et partageant une même passion pour la voile, sept voiliers impeccables, un temps radieux, la belle région de La Rochelle comme toile de fond et des amours d'organisateur. Il ne pouvait résulter de cette équation idyllique qu'un week-end de rêve, et c'est bien ce que nous avons vécu ! Tout débute le vendredi 13/09/19, qui sera de bon augure ! En effet, les participants venus de toute la France, de Corée, de Taiwan, du Japon, d'Iran et du Québec (mon cas) sont tous à l'heure pour le briefing de navigation, et ce, malgré une grève RATP... Chaque équipage se rend sur son voilier au port des Minimes pour y dormir. Au petit matin, notre flottille démarre de bonne voile vers l'île d'Aix. Nous rodons les manœuvres et faisons connaissance entre coéquipiers. Sur notre Pogo 30, l'ambiance est à la détente. Puis, nous remontons la

Charente en direction de Rochefort. Nous voilà dans Des Racines et des Ailes, pensons-nous : forts de Vauban, paysage de joncs et de carrelets (cabanes de pêcheurs sur pilotis), chevaux en semi-liberté, canards, cygnes et autres oiseaux marins.

La marée montante nous amène à bon port, où nous sommes majestueusement accueillis par la réplique de L'Hermione. Nous passons juste à temps l'écluse pour amarrer dans le charmant petit port d'arrivée. Après la douche salvatrice du soir, nous sommes reçus tout aussi royalement par l'équipe de SailEazy, nos co-organisateur, pour un dîner-cocktail à l'extérieur sous une pleine lune éclatante qui dévoile les berges de la Charente et les superbes bâtiments XVII<sup>e</sup> de la Corderie royale. C'est le temps idéal pour fraterniser et échanger des anecdotes en tout genre. Je découvre ainsi toute la richesse du parcours de mes camarades. Nous faisons tous le même constat à ce moment : si nous ne sommes pas au paradis ce soir, nous n'en sommes pas loin... La fête se termine aux petites heures pour certains.

Aux aurores, nous repassons l'écluse afin de profiter de la marée descendante. Lever de soleil enchanteur : nous retrouvons avec plaisir les berges du fleuve, puis voguons en groupe vers l'île de Ré, notre dernière grande ligne droite. À bâbord, Fort Boyard perché aux milieux des eaux. Nous sentons à présent monter le « vent thermique », grâce auquel nous gagnons bonne allure. Par ce beau dimanche, l'horizon est parsemé de bateaux de plaisance et quelques embarcations de pêche suivies par leur horde de mouettes. L'équipe est maintenant bien soudée et en confiance, aidée par notre solide



capitaine Laurent et des moussaillons qui heureusement apprennent vite ! Une fois au rendez-vous « apéro-déjeuner-baignade » à la pointe sud-est de l'île de Ré, chacun profite pleinement de derniers moments de bonheur. Sur notre bateau, l'équipe se livre aux confidences. Nous nous sentons à présent « frères de mer ». C'est avec un pincement au cœur que nous retournons vers La Rochelle, en faisant un crochet par le vieux port, où nous prêtons à rêver à l'ambiance maritime des siècles passés. Une fois à quai au port des Minimes, nous nous séparons tous à grand regret. P.-S. : En ce qui me concerne, l'expédition fut aussi une sorte de

pèlerinage, car c'est de La Rochelle, en 1685, que mon ancêtre Alexandre Lacoste quitta la France pour la Nouvelle France. Sa traversée fut une des pires de l'époque. Sur 250 soldats entassés dans l'entrepont pendant 70 jours, 63 moururent en chemin et furent jetés par-dessus bord, et 77 arrivèrent malades dans les hôpitaux locaux. Heureusement pour sa nombreuse descendance – plusieurs milliers au Québec et dans le reste de l'Amérique du Nord –, il survécut. Merci à Patrice pour cet événement unique. C'est certain, nous le referons ! **Yannick Lacoste (H.97)**

*Pour rappel, SailEazy propose aux Alumni HEC des tarifs préférentiels pour la location de voiliers.*

## Club SpiritualitéS

### Un an déjà!

Un an que notre club existe et déjà tellement d'émotions, de belles rencontres, d'événements inspirants pour notre communauté et qui se diffusent aussi à l'extérieur. Pourtant, ce n'était pas gagné d'associer le nom de notre école avec le mot spiritualité. Ça continue à surprendre et à faire plaisir aussi! Dans ce monde où beaucoup recherchent du sens, nous avons eu envie d'apporter notre contribution. Ouverture de l'esprit, du cœur, harmonie, bienveillance, curiosité, ont été nos guides quotidiens dans l'organisation des 15 premiers événements! Nous avons reçu et écouté : une chamane, Corine Sombrun, dont la vie est adaptée au cinéma dans «Un Monde plus Grand» avec Cécile de France, des représentants du peuple Navajo, des écrivains, Natacha Calestrémé, Sabrina Philippe, Olivier Lombard, Anne Tuffigo, des spécialistes de la spiritualité en entreprise et dans le monde de l'éducation, Romain Cristofini, Eric Jullien, Pascale Haag, Fabienne Alamelou-Michaille, Sébastien Henry, des enseignants de disciplines inspirantes, des personnalités du monde religieux dont le Père de Brémond d'Ars, le cheikh Khaled Bentounes et le Vénérable Michel Thao Chan, une passeuse de sagesse, Frederika Van Ingen, Nous avons appris à respirer pour faire face au stress avec Arnaud Complainville (MBA.05), à méditer, à nous connecter à « plus grand que nous » pour accéder à notre créativité avec Christie Vanbreemsch (H.98), à appliquer les accords toltèques dans notre vie quotidienne avec Delphine

Lérisson, à comprendre les mécaniques du burn-out avec Michel Tanguy (H.88), à faire de la « transe cognitive », à suivre notre âme, à écouter les signaux que la vie nous envoie pour nous guider, à nous sentir mieux et plus alignés au quotidien! Pour 2020, nous vous réservons de belles surprises, en plus de contribuer, en multi-clubbing avec Gen'Fifty, Trent'Setters, JDH, HEC au Féminin et le Club Bénévolat, à « 2020, l'année du Sens » en partenariat avec Rodolphe Durand (H97). Nous recevrons Frank Bruno, Marie-Pierre Dillenseger, des chamanes des forêts primaires d'Amazonie, du Gabon et de Papouasie, une spécialiste des enfants indigos, nous organiserons un atelier sur les états de Conscience Modifiée, nous recevrons des spécialistes du sommeil...

Adhérez au club pour rejoindre les plus de 400 personnes qui sont déjà venues à une de nos rencontres.

**Retrouvez-nous sur hecalumni.fr pour suivre notre actualité et vous inscrire à nos événements. Nous serons ravis de vous rencontrer!**

**Marie Regnault (H.88), Michel Fareng (H.75) et les membres du bureau**

## Club Yvelines

### Visite du centre national du football

Le groupe HEC Alumni Yvelines s'est réuni le 5 octobre dernier au Centre national du football à Clairefontaine pour son traditionnel déjeuner d'automne. Un beau moment et un bel endroit pour célébrer le sport de haut niveau et l'effort, l'audace de nos champions... que nous avons d'ailleurs ratés de peu : ils arrivaient dès le lendemain pour préparer les prochains matchs de qualification de l'Euro 2020! Après un déjeuner privatisé frugal, notre guide nous a conduits sur le site, en extérieur d'abord, puis dans le célèbre château de Montjoye, résidence de l'équipe de France de football. Entre histoires et anecdotes, notre groupe de près de 40 participants a pu ainsi découvrir de l'intérieur cet édifice formidable, très agréable et propice aux exploits... Nous avons clos la visite en découvrant les locaux de travail de la FFF, qui emploie environ 50 salariés sur place. Une bien belle promenade pour démarrer notre année, avec de prestigieuses manifestations en perspective...

**Laurent Blondeau (E.10)**



## association

### HEC junior Conseil

Je suis arrivé à HEC Paris comme la majorité des étudiants du programme Grande École : fier de mes acquis de préparatoire, rompu à l'exercice typiquement français de la dissertation et enfermé dans une vision de l'excellence purement scolaire. La Junior Entreprise d'HEC m'a permis de prendre conscience du décalage qui existe entre le système scolaire « classique » et les exigences professionnelles.

Je me réjouis donc de mon expérience au sein de cette structure qui a réalisé en 2017 plus de 190 études et 560 000 euros de chiffre d'affaires. Entièrement dirigée par nous, étudiants d'HEC, la Junior Entreprise est une source importante de revenus pour les étudiants du campus qui bénéficient des missions que nous démarchons et mettent en pratique des savoirs acquis lors de leurs stages de césure dans de prestigieux cabinets de conseil et grandes entreprises. HEC Junior Conseil, association étudiante reproduisant le modèle d'un cabinet de conseil à échelle réduite, est au carrefour des interactions entre tous les acteurs d'HEC Paris. J'ai intégré cette structure professionnalisante en novembre 2018, et très vite appris à constituer des équipes opérationnelles différentes pour répondre aux besoins des clients qui font régulièrement appel à nos services pour des business plans, études marketing ou études de marché. Ces équipes sont constituées par le vivier d'étudiants aux talents multiples dont

dispose HEC : étudiants internationaux, double diplômés X-HEC (ingénieurs), HEC - Sorbonne (droit des affaires), HEC - ENS Ulm (sciences cognitives), HEC - Sciences Po (affaires publiques)...

Très vite, j'ai appris à communiquer de façon efficace avec les équipes, cerner le besoin du client et le reformuler de façon pragmatique, sans emphase, sans métaphore... Le plan en trois parties n'est pas de rigueur pour répondre au besoin du client, et le management d'équipes professionnelles est une tâche qui aiguise le sens de la communication des administrateurs de projet. J'ai donc intégré une structure professionnalisante, qui en plus de l'opportunité unique qu'elle offre de mener des projets pour de prestigieux partenaires (KPMG, Oliver Wyman, Société Générale, Finance 3.1) et des entreprises diverses allant d'auto-entrepreneurs aux mastodontes du CAC 40, participe activement à la vie associative d'HEC Paris.

Chaque année, HEC Junior Conseil organise le Prix de la JE, cérémonie qui permet aux associations humanitaires de pitcher pour obtenir des financements de la part de notre structure. Cette volonté de s'impliquer dans la vie du campus relève de l'essence même d'HEC Junior Conseil, dont le vote des adhérents est déterminant dans le processus de sélection des équipes qui dirigent la structure. Mon expérience à HEC Junior Conseil

qui continue à ce jour est l'apprentissage du réel, et l'appropriation de la vie professionnelle et de ses exigences. L'impérieuse nécessité de respecter des deadlines, les quiproquos qui peuvent émailler les discussions avec les clients, la difficulté de trouver des profils d'étudiants adéquats, et la gestion compliquée d'équipes sont autant de problèmes auxquels je suis confronté au quotidien. Et comme tout consultant en stratégie, je suis soumis à une exigence de qualité dans le travail, tant sur la forme que sur le fond, conscient que j'évolue dans un environnement hautement concurrentiel. HEC Junior Conseil m'aura donc ouvert les portes du monde professionnel et fortement informé sur le milieu du conseil en stratégie.

**Laurent Y. Dametougla (H.22)**

### Naissance

J'ai le plaisir de vous annoncer, avec Dianer Kisler (ESCP), la naissance de notre premier enfant Alban, le 30 mars 2019.

**Mathieu Gastal (H.06)**

### Décès

Nous avons la profonde tristesse de vous faire part du décès de Pierre Bouteille (H.71) après une longue lutte contre la maladie. Pierre était très actif dans les bureaux des clubs Gouvernance et Géostratégies et sa bonne humeur nous manquera beaucoup.

**L'équipe de l'association HEC Alumni**

J'ai le regret de vous informer du décès de mon mari, Jean Leboeuf (E.75), survenu le 29 juillet 2019.

**Bernadette Leboeuf**

Robert Caussignac (H.59)  
Raymond Declerck (E.68)  
Patrice Douce (H.65)  
Philippe Duval (H.66)  
Bernard Espargilière (H.55)  
Jean Fischer (H.49 et E.1962)  
Michel Gaudefroy (H.64)  
Bernard Gauvain (E.63)  
Thierry Genestoux (H.75)  
Jacques Henry (H.58)  
Claude Hernandez (E.68)  
Nicolas Humeau (H.00)  
Claude L'honnen (H.74)  
Fernande L'honnen née Grouhel (HECJF.44)  
Marie-Christine Lafolie née Sauthier (HECJF.65)  
Jacques Le Lohe, mari de Marie-Pierre Le Lohe née Bacot (HECJF.63)  
Jean Leboeuf (E.75)  
Jean Maurel (H.53)  
Michel Nicolas (H.60)  
Frédéric Patry (H.94)  
Christophe Pochart (H.83 et Trium 2007)  
Joseph Proudhon (H.52)  
Michèle Prugnat née Clarac (HECJF.57)  
Claude Rouzet née Weber (HECJF.47)  
Serge Semmel (E.68)  
Bernard Soulan (E.68)  
Pierre Terrier (H.40)  
Olivier Thaller (H.59)  
Todorova Mariana (E.10)  
Eliane Weissenburger née Mathieu (HECJF.69)

# index

Jean-Paul Agon (H.78), p. 97  
 Maxime Albertus (H.11), p. 7  
 Victor Carreau (H.12), p. 7  
 Pierre-Guy Amand (E.12), p. 64  
 Valérie Attia (E.87), p. 115  
 Bertrand Badré (H.89), p. 41  
 John Bantouil (M.98), p. 134  
 Jérémy Bas (M.12), p. 97  
 Alain Baumard (H.59), p. 149  
 Hubert Baya Toda (MBA.18), p. 91  
 Sandy Becky (E.13), p. 143  
 Zoubir Benleulmi (E.11), p. 141  
 Jacques Berger (E.66), p. 125  
 Ludivine Berouard (M.19), p. 11  
 Philippe Berterrotière (H.82), p. 115  
 Cyril Bladier (MBA.08), p. 75, p. 139  
 Laurent Blondeau (E.10), p. 156  
 Nicolas Bluche (H.73), p. 42  
 Valérie Bobo (H.88), p. 13  
 Luca Boccaletto (E.16), p. 56  
 Nicolas Boukather (M.07), p. 22  
 Marie-Aude de Bonnières (H.84), p. 130  
 Pierre Bouteille (H.71), p. 159  
 Fabien Bouvet (H.12), p. 40  
 Jason Cao (MBA.17), p. 86  
 Jean Carassus (H.70), p. 84  
 Paul Chalabreysse (H.20), p. 146  
 Christophe Charpentier (H.76), p. 128  
 Sébastien Chatelier (H.06), p. 8  
 Ellen Cheng Jin (E.15), p. 86  
 Noé Clément (H.20), p. 146  
 Mathilde Collin (H.12), p. 18  
 Delphine Colson (H.94), p. 97  
 Serge Cometti (H.86), p. 130, p. 153  
 Athanase Contargyris (H.79), p. 41  
 Clarisse Crémer (H.13), p. 46  
 Christophe Crémer (H.76), p. 48  
 Gwendoline Créno (H.20), p. 29  
 Éric Delaval (H.74), p. 148  
 Françoise Deroy Pineau (HJF.61), p. 122  
 Clara Descos (H.22), p. 29  
 Jean-Pierre Dick (MBA.97), p. 48  
 Paul Dini (H.60), p. 120  
 Emmanuel Dozoul (M.07), p. 150  
 Florent Dubois (M.04), p. 20  
 Clarence Duflocq (M.03), p. 61  
 Nicolas Dufourcq (H.84), p. 24  
 Gérard Dumas (H.64), p. 85  
 Ombeline Duprat (M.14), p. 61  
 Rodolphe Durand (H.93 et D.97), p. 96  
 Catherine El Arouni (H.88), p. 115  
 Bernard Espargilière (H.55), p. 119  
 Evelyne Estey (H.81), p. 97

Ludovic Eveillard (H.07), p. 15  
 Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88), p. 40  
 Michel Fareng (H.75), p. 156  
 Nadia Fettah Alaoui (H.94), p. 19  
 Édouard Fillias (H.04), p. 84  
 Fix (H.00), p. 84  
 Adèle Fouquet (M.10), p. 8  
 Pierre-Jean Fournel (M.92), p. 131  
 Juliette Fourniez (H.17), p. 143  
 Marie de Fréminville (H.86), p. 84  
 Marguerite Gallant (H.04), p. 97  
 Mathieu Gastal (H.06), p. 159  
 Achille Gazagnes (H.17), p. 19  
 Jeremy Ghez (H.05), p. 84  
 Caroline de Gouvello (H.97), p. 154  
 Julie Graziani (H.02), p. 18  
 Florian Grill (H.88), p. 97p. 115  
 Xavier Guérin (MBA.04), p. 82  
 Valérie Guez (H.85), p. 115  
 Benoît Habfast (H.17), p. 19  
 Frédéric Hédouin (H.84), p. 130  
 Isabelle Hédouin-Ruty (H.84), p. 130  
 Arthur Hennes (MBA.15), p. 85  
 Michel Herland (H.67), p. 125  
 Christopher Hogg (H.92), p. 93  
 Jean Hohman (H.55), p. 120  
 Marc Housieaux (H.12), p. 141  
 Delphine Inesta (H.03), p. 97, p. 115  
 Frédéric Jousset (H.92), p. 2, p. 94, p. 96  
 Thierry Labarre (H.89), p. 86  
 Yannick Lacoste (H.97), p. 155  
 Hubert Lange (H.90), p. 116  
 Robert Lapandery (H.61), p. 122  
 Elsa Le Floc'h (M.09), p. 140  
 Arnaud-G. Le Ribault (MBA.00), p. 85  
 Jean Leboeuf (E.75), p. 159  
 Benoît Lefèvre (H.97), p. 133  
 Claire Leost (H.99), p. 70  
 Thomas Lestavel (H.05), p. 116  
 Pierre Levin (M.86), p. 131  
 Yohan Levy (H.17), p. 85  
 Hubert Lévy-Lambert (MBA.62), p. 124  
 Emeric Lhomme (H.04), p. 62  
 Yan Liang (E.15), p. 86  
 Cécile de Lisle (H.04), p. 98  
 Jean-Pierre Lombard (H.65), p. 120  
 Didier Lombard (E.77), p. 128  
 Émile Louapre (H.53), p. 118  
 Jamila Mansouri (E.17), p. 60  
 Alessandra Mantovani (M.19), p. 11  
 Laurent Marbacher (H.86), p. 130  
 Alicia Marguerie (H.12), p. 39  
 Jean-Paul Mengès (H.65), p. 125  
 Dominique Mercier (MBA.12), p. 10  
 François Mirikélam (MBA.84), p. 85  
 Amélie de Montchalin (H.09), p. 42  
 Nicolas Moreau (M.02), p. 97

Jean Nègre (H.62), p. 124  
 Christophe Nepveux (MBA.82), p. 151  
 Anna Notarianni (E.03), p. 115  
 Adrien Nussenbaum (H.01), p. 136  
 Françoise Odolant (M.81), p. 129  
 Pauline d'Orgeval (H.92), p. 115  
 Manon Oskian (H.13), p. 10  
 Pierre Paperon (MBA.86), p. 20  
 Grégory Pascal (M.98), p. 135  
 Maud Payan (M.19), p. 91  
 Charles Pépin (H.87), p. 85  
 Élisabeth Peras-Hissette (HJF.67), p. 126  
 Clémentine Perier (M.20), p. 147  
 Stéphanie Pfeiffer (H.15), p. 74  
 Ariane Phelizot (H.99), p. 85  
 Clémentine Piazza (H.08), p. 97, p. 115  
 Coralie Piton (H.00), p. 15  
 Grégory Poinsenot (M.02), p. 137  
 Bernard Poissonnier (H.59), p. 120  
 Donatella Ponzani (E.18), p. 56  
 François Quinette (H.84), p. 130  
 Antoine Rabain (M.06), p. 84  
 François Raynaud de Fitte (M.15), p. 15  
 Marie Regnault (H.88), p. 156  
 Olivier Rigal (H.97), p. 134  
 Georges Rizk (H.18), p. 98  
 Pascal Ronfard (H.90), p. 116  
 Yvette Roozenbeek (E.11), p. 140  
 Éric de Rugy (H.75), p. 9  
 Marine Sabbagh (H.19), p. 145  
 Nicolas Sadirac (E.10), p. 85  
 Arnaud Schwebel (H.01), p. 137  
 Éric Seulliet (H.74), p. 126  
 Shiva Shaffii (H.03), p. 14  
 Anthony Shea (H.68), p. 151  
 Olivier Sibony (H.88), p. 91  
 Pierre Sidem (MBA.93), p. 132  
 Bernard Soria (H.78), p. 129  
 Carole Stromboni (H.04), p. 84  
 Simon de Swarte (H.17), p. 19  
 Elaine Tan (E.16), p. 60  
 Philippe Taranto (H.84), p. 77  
 Michel Tavernier (H.61), p. 122  
 Franck Thiébaud (H.75), p. 127  
 Jean Timsit (H.85), p. 85  
 Hermance Tirel (H.21), p. 17  
 Rémi Tricart (E.13), p. 44  
 Simon Ulmer (MBA.11), p. 84  
 Arnaud Vagner (H.01), p. 66  
 Mathilde Vallat (H.99), p. 15  
 Valentina Vignoli (MBA.20), p. 29  
 Raphaël Vullierme (M.14), p. 8  
 Baptiste Wiel (H.21), p. 147  
 Nicolas Woussen (H.00), p. 84  
 Laurent Y. Dametougla (H.22), p. 158  
 Kevin Yau (H.13), p. 8  
 Yuan Zhou (E.17), p. 10

1365 CLOS DES LAMBRAYS 1593 CHÂTEAU D'YQUEM 1668  
 DOM PÉRIGNON 1729 RUINART 1743 MOËT & CHANDON  
 1765 HENNESSY 1772 VEUVE CLICQUOT 1780 CHAUMET  
 1815 ARDBEG 1817 COVA 1828 GUERLAIN 1832 CHÂTEAU  
 CHEVAL BLANC 1843 KRUG 1843 GLENMORANGIE 1846  
 LOEWE 1849 ROYAL VAN LENT 1849 MOYNAT 1852 LE BON  
 MARCHÉ 1854 LOUIS VUITTON 1858 MERCIER 1860 TAG HEUER  
 1860 JARDIN D'ACCLIMATATION 1865 ZENITH 1870 LA  
 SAMARITAINE 1884 BVLGARI 1895 BERLUTI 1898 RIMOWA  
 1908 LES ÉCHOS 1914 PATOU 1916 ACQUA DI PARMA 1923 LA  
 GRANDE ÉPICERIE DE PARIS 1924 LORO PIANA 1925 FENDI  
 1936 FRED 1944 LE PARISIEN 1945 CELINE 1947 DIOR 1947 EMILIO  
 PUCCI 1947 PARFUMS CHRISTIAN DIOR 1952 GIVENCHY 1957  
 PARFUMS GIVENCHY 1958 STARBOARD CRUISE SERVICES  
 1959 CHANDON 1960 DFS 1969 SEPHORA 1970 CAPE MENTELLE  
 1970 KENZO 1972 PERFUMES LOEWE 1976 BENEFIT COSMETICS  
 1976 BELMOND 1977 NEWTON VINEYARD 1980 HUBLOT 1984  
 PINK SHIRTMAKER 1984 MARC JACOBS 1984 MAKE UP  
 FOR EVER 1985 CLOUDY BAY 1988 KENZO PARFUMS 1991  
 FRESH 1992 COLGIN CELLARS 1993 BELVEDERE 1998 BODEGA  
 NUMANTHIA 1999 CHEVAL DES ANDES 1999 TERRAZAS  
 DE LOS ANDES 2004 NICHOLAS KIRKWOOD 2006 HÔTELS  
 CHEVAL BLANC 2008 KAT VON D BEAUTY 2009 MAISON  
 FRANCIS KURKDJIAN 2010 WOODINVILLE 2013 AO YUN  
 2013 MARC JACOBS BEAUTY 2017 CLOS19 2017 FENTY BEAUTY  
 BY RIHANNA 2017 VOLCAN DE MI TIERRA 2019 FENTY

# LVMH

## Accélérez votre Transformation !

- ➔ Excellence
- ➔ Résultats
- ➔ Ouverture sur le monde

“ Notre engagement : vous apporter l'expérience de nos équipes, la vitesse d'exécution et les résultats que vous attendez. ”

Patrick Laredo, CEO



ENTREPRENDRE AVEC VOUS DANS LE MONDE

[x-pm.com](http://x-pm.com)