N°11 - OCTOBRE 2021 - WWW.HECSTORIES.FR - 18 €

hec stories

FRET MARITIME

LE MONDE EN BOÎTES

ISSN 2677-710X

HEC
PARIS

EXECUTIVE EDUCATION

NOUVEAU PROGRAMME DIPLÔMANT POUR CADRES & DIRIGEANTS

GLOBAL EXECUTIVE
MASTER IN MANAGEMENT
(GEMM)

personnalisable parmi 6 Majeures :

- GEMM Strategic Management
- GEMM Finance
- GEMM General Management
- GEMM Change & Sustainability
- GEMM Marketing, Sales & Business Development
- GEMM Sustainable Leadership in Africa

N°1 BUSINESS SCHOOL EN EUROPE
N°2 BUSINESS SCHOOL MONDIALE EN FORMATION CONTINUE

collongues@hec.fr - www.hec.edu.fr - +33 (0)1 39 67 94 57

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

RÉDACTION CONCEPTION
Rédactrice en chef :
Daphné Segretain
Chef d'édition numérique :
Flavia Sanches
Conception graphique et direction artistique :
Fabienne Jousse
Secrétaire de rédaction :
Lionel Barcilon

JOURNALISTES
Clémentine Baron, Hélène Brunet-Rivaillon, Ange Figolucci, Marianne Gérard, Valérie Guez, Thomas Lestavel, Bertrand Morane, Hortense Muller, Marc Ouahnon, Sarah Richard, Stéphane Thépot

PHOTOGRAPHES
Ed Alcock, Audoin Desforges, Sandrine Expilly, Rémy Gabalda

ILLUSTRATEURS
Deligne, Bénédicte Govaert, Eric Giriat, Joël Guevara, Anje Jager, Andrea Ucini

Illustration de couverture :
Phoenix Bai

ADMINISTRATION
Directeur de la publication :
Adrien Couret (H.07)
Directrice générale HEC Alumni :
Marguerite Gallant (H.03)

PUBLICITÉ
Fanny Oursel (E.21)
Tél. : 06 22 44 63 91
fanny.oursel@hecalumni.fr

ISSN : 2677-710X
Commission paritaire
n° CPPAP : 0320G79504
Dépot légal à parution
Imprimé par PPA-ESPRINT
2 Avenue du Président
Salvador Allende 93100 Montreuil
Certification papier : PEFC
Fabrication réalisée
par Laurent Charon
Copyright HEC Stories

© Storia del cinema/ CC BY 2.0

Abonnez-vous !

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

L'ÉDITO
d'Adrien Couret

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

Se retrouver

dans la vie de la communauté HEC, comme dans ma vie personnelle et professionnelle, j'observe en cette rentrée 2021 la même expérience, plaisante et étrange, qu'ont les gens à se retrouver après dix-huit mois de distanciation sociale plus ou moins marquée. Expérience plaisante à la mesure de ce qui nous a manqué d'humanité dans les relations : la convivialité, le collectif incarné, le regard de l'autre libéré de l'écran. Mais expérience étrange, celle des gestes retenus, des bureaux à moitié pleins, de la contraignante liberté de « l'hybride ». Ni monde d'avant honni, ni monde d'après rêvé, nous évoluons encore à tâtons dans un entre-deux dont les régulations s'inventent peu à peu.
Il était temps de se retrouver, aussi, pour retrouver notre jeunesse. On a beaucoup écrit, lu, entendu sur la génération sacrifiée du Covid, l'isolement et la précarisation de plusieurs classes d'âge, l'entrée dans la vie active pénalisée, les rituels de la vie sociale abîmés. Tout cela est juste, mais partiel. La vérité est que le monde suspendu du Covid a naturellement favorisé l'existant face au neuf, l'*insider* protégé devant l'*outsider* que toute jeunesse représente. En plus des dettes financières de la relance que nos petits-enfants paieront encore, nous avons contracté envers nos jeunes une autre dette, symbolique, celle du décrochement.
Loin de la sinistrose, faisons pourtant le pari que cette génération-là rebondira dans une voie singulière : côté clair, en entreprenant et en créant les codes d'un monde qui nous déroutera sans doute ; côté obscur, en affûtant et durcissant les revendications autour d'une équité évanouie ou d'un futur qui les inquiète. Notre responsabilité deviendra vite d'écouter et d'accompagner cette énergie née dans des temps inédits et troublés. La communauté HEC Alumni a bien sûr sa part à prendre de ce monde qui vient, pour donner à sa raison d'être, *We share, We dare, We care*, sa pleine signification.

Contact adrien.couret@hecalumni.fr in/adriencouret

© Franck Beloncle

sommaire

innovation made in HEC
Des assureurs qui assurent, des sucreries sans sucre, des cosmétiques éthiques ou du codage sans code, les HEC font tout à l'envers, p. 6

super étudiant
Jacques Boussuge (H.21) se jette dans la mêlée, p. 15

pour/contre
Faut-il que l'entreprise prenne parti dans les débats de société ?, cette simple question fait déjà débat, p. 16

correspondance
Au Brésil, comment vit-on la gestion hasardeuse de la pandémie ?, p. 19

événement
HEC Talks avec Christine Lagarde, p. 20

étudiants & grand patron
Christel Bories, PDG du groupe Eramet, répond aux questions de Matthias Schibler (H.22), Claire Schwartz (H.23) et Julien Vacherot (H.24) , p. 22

10 idées reçues sur…
La dette publique : la crise sanitaire plonge-t-elle le budget dans tous ses États ?, p. 33

24 heures avec…
Clarisse Agbegnenou, médaille d'or de judo aux JO, est de retour de Tokyo. Adjudante de la gendarmerie et inscrite en formation de coach à HEC Paris, la star des tatamis reprend le cours d'une vie presque ordinaire, p. 40

le grand dossier
Sur une planète bleue, dont les océans recouvrent 70 % de la surface, la bonne marche du commerce international dépend de la fluidité des voies maritimes. Qui sont les acteurs de ce secteur phare de la mondialisation ? Comment abordent-ils aujourd'hui les enjeux de la réduction des émissions de gaz à effet de serre ? Réponses avec Pauline des Vallières (M.09), souscripteur d'assurance maritime chez SCOR, p. 50
Des HEC mènent les bateaux, p. 54

trajectoire
Figure de la finance internationale, Bertrand Badré (H.89) a quitté le faste des institutions pour créer un fonds d'investissement responsable, p. 56

Le jour où…
De la cordillère des Andes à SOS Méditerranée, la vie de Marc-Arthur Gauthey (H.12) joue détours, p. 60
CEO de M.A.C., Sabrina Herlory-Rouget (H.02) défend la cause des femmes, p. 64

© Anja Jager, Rémy Gabalda

Clarisse Agbegnenou a des tas d'amis, page 40.

Christel Bories, le savoir-fer, page 22.

guide

compétences
Repenser l'organisation du travail, p. 68
Gagnez en performance
grâce à la psychologie positive, p. 69

recherche
L'immobilier, un placement rentable ?, p. 70
Hommes, femmes et inégalités
professionnelles, p. 71
Neurosciences, nouvel outil marketing, p. 72

technologique
Flavia Sanches, de la rédac',
s'est amusée à créer des slides grâce à Paste.
Amusée, vraiment ?, p. 73

à la page
Les conseils de lecture
des alumnis, p. 74

city guide
Une île, une ville, des riffs et des rives :
New York revisité, p. 76

vie d'hec

association
La feuille de route du nouveau président,
sweet home à Shanghai, soirée
d'accueil des nouveaux diplômés..., p. 80

fondation
Adrien Nussenbaum (H.01) crée
une bourse pour des initiatives pacifistes,
Jean-Paul Agon (H.78) rejoint le conseil
d'administration, le campus se rénove
grâce au projet HEC Village..., p. 82

campus
Rentrée au sommet à Chamonix,
un potager à Jouy, HEC Paris
en tête des classements..., p. 84

innovation & entrepreneurship center
Un nouvel espace parisien pour
l'Incubateur HEC, l'agritech à l'honneur
avec Hectar..., p. 86

business

Le supplément qui parle aux HEC, p. 90

décideurs
La boutique, espace privilégié
de la relation client ?, p. 91
La vente aux enchères, précurseur
de l'économie circulaire ? , p. 92

décryptage
Dirigeants de PME : comment faire
les bons choix stratégiques ?, p. 95

© Illustration Joël Guevara, DR

EN COUV'

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

Tout azimuté

Azimut, de l'espagnol *acimut* et de l'arabe *al-Samt*, signifie « le droit chemin », à en croire le Larousse. De là, pourtant, on a tiré « tous azimuts », que l'on emploie pour qualifier ce qui part « dans tous les sens et par toutes les manières ».
Chers alumnis, laquelle de vos voix, lequel de vos parcours, faut-il que nous mettions en valeur dans nos pages, vous qui opérez tous azimuts ?
Voilà, peu ou prou, la réflexion que je mène depuis quelques mois avec la rédaction tandis que nous remplissons le sommaire de votre magazine. « Cornélien », je ne vous donne pas la définition cette fois, laissez-moi néanmoins qualifier la difficulté de l'exercice : dans chaque domaine se trouve un HEC. Une richesse qui nous permet de vous proposer un numéro de rentrée foisonnant. Au fil d'une actualité tumultueuse, nous naviguons entre plusieurs eaux, pour baliser les routes, établir des repères et, je l'espère, éclaircir l'horizon.
« Alerte aux pénuries et menaces sur les prix », s'alarme le JDD en ce dimanche de fin septembre. Notre grand dossier sur le fret maritime décrypte ce secteur chahuté par la pandémie qui, à lui seul, achemine 90 % des matières premières et des produits de consommation (page 48). Et, puisque dette, Covid et pandémie caracolent en tête des occurrences les plus demandées sur les moteurs de recherche, nous avons choisi de tirer au clair 10 idées reçues : la crise a affolé les marchés financiers ; le Covid a fait voler en éclats les dogmes budgétaires européens... Vrai, faux ou pas si simple ? Pour le savoir, nous avons sollicité les meilleurs : Christine Lagarde, patronne de la BCE, Athanase Contargyris, économiste émérite et fondateur d'Attac Grèce, ou encore Fabien Bouvet, directeur exécutif de la Banque mondiale. Tous azimuts, tout comme promis (page 33).
Aussi nous sommes heureux d'égrener un peu de joie et énormément de dynamisme en vous invitant à passer une journée aux côtés de Clarisse Agbegnenou, championne de judo qui a décroché l'or à Tokyo. Vous découvrirez une personnalité attachante, une militaire de carrière qui suit une formation de coach à HEC Paris (page 40).
Enfin, Christel Bories, la grande patronne du groupe minier Eramet, a accepté de répondre aux questions des étudiants d'HEC, et leur a raconté, avec une grande expertise opérationnelle, comment elle a repositionné le groupe sur les métaux de la transition énergétique et fait de la sécurité sa priorité numéro un (page 22).
En espérant que ce numéro vous apprenne des choses nouvelles sur ce monde que vous contribuez à faire bouger dans tous les sens, je vous souhaite bonne lecture !

© Anje Jager

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.

e-commerce

Vente de fraîcheur en ligne

Avec son réseau de points-relais garantis extra-frais, la start-up Fresh Colis jette un froid dans la vente en ligne.

« Les e-commerçants auront beau optimiser les flux de livraison, le bout de la chaîne logistique se heurtera toujours au même obstacle : le client. S'il n'est pas chez lui, difficile de lui remettre un colis, souligne Omar Pierre Macaron (M.12). Si la crise sanitaire a boosté les volumes de commandes en ligne, c'est surtout la multiplication des points relais qui a permis au secteur de se développer aussi rapidement. » Pour autant, ce système est encore incomplet.
« L'idée du point relais est excellente, mais elle n'est pas adaptée aux produits frais. C'est d'autant plus dommage qu'aujourd'hui, de nombreux producteurs proposent sur le Net la vente de produits de qualité en circuit court ,» regrette Omar Pierre, qui a passé quinze ans dans la grande distribution chez Carrefour. L'idée de sa start-up Fresh Colis ? Mettre en place un réseau de points-relais équipés de chambres froides pour conserver les produits frais achetés en ligne, en attendant qu'ils soient récupérés.

Stockage ad hoc

Déguster des encornets en direct des docks du Croisic ? Un doux rêve quand on habite Paris… Ou pas : un tour sur le site Le Panier à Poissons, un stop au relais frais de Fresh Colis, et on farcit son calmar breton en deux coups de cuiller à pot. Fromage, viande rouge, produits des terroirs vendéen ou auvergnat, et même algues comestibles : une douzaine de sites partenaires utilisent déjà les services de Fresh Colis. Quarante points-relais, en grande majorité des épiceries et supermarchés de proximité (Franprix, Carrefour Express…), émaillent déjà la capitale. Mais la start-up compte bien étendre son offre au-delà des limites de l'Ile-de-France.
« Il pourrait y avoir des relais frais absolument partout. Typiquement, la fromagerie du village sur la place de la mairie est tout à fait en mesure de centraliser les livraisons de produits frais. » Et constituer ainsi, pour la vente en ligne, le maillon manquant de la chaîne du froid.

© Fresh Colis, DR

© Le béguin parisien, crèmecaramellenyc

enfance

Qui a dit de ne pas faire d'histoires ?

« Donner le pouvoir d'écrire aux enfants. » C'est la mission que s'est donnée Aude Guéneau, ancienne professeure de français. L'application Plume, créée avec le développeur Thomas Cailhol et avec Benjamin Thouverez (H.08), entend réconcilier les 8-12 ans avec l'expression écrite. L'idée ? Proposer aux enfants de choisir parmi une quarantaine de débuts de récits adaptés à leur tranche d'âge (qu'il s'agisse de contes de fées classiques ou de fictions contemporaines), et les inviter à en imaginer la suite. Pour accéder à cet outil inspiré de la pédagogie Montessori, il faut avoir… un parent ou un enseignant, qui optera soit pour l'abonnement mensuel (de 8,33 €), soit pour un coffret unitaire (au prix de 30 €). L'auteur en herbe n'aura plus qu'à noircir les pages blanches pour recevoir, une fois l'ouvrage terminé, un exemplaire de son chef-d'œuvre imprimé. On prétend que les jeunes d'aujourd'hui ne lisent plus… Mais qu'est-ce qu'ils écrivent : en 2020, la start-up a réalisé 250 000 euros de chiffre d'affaires.

mode

La caboche au sec

Le parapluie, encombrant et jamais là quand on en a besoin… Ludivine Ortega (E.21) et Aurélie Moine (E.21) ont décidé de s'en passer. Et d'enfiler des capuches, clipsables sur n'importe quelle veste en cas d'averse. Désireuses de lier le style à l'utile, les fashionistas ont lancé en mai 2020 Le Béguin Parisien (avant de désigner un crush amoureux, le béguin est une coiffe surannée). Sur leur site de e-commerce lebeguinparisien.com, quatorze modèles réversibles, dessinés par Ludivine (formée au design dans les écoles parisiennes Penninghen et Camondo) et confectionnés dans les ateliers choletais de Textile du Maine. Lin enduit, laine, cachemire… le luxe des étoffes, s'il a un coût (de 69 à 165 euros), donne des petits airs de chaperon glamour. Loin du fichu plastique de nos mamies, ces capuches amples ont un tombé parfait. En projet : des collections capsules réalisées avec des chutes de maisons de haute couture, des capuches pour enfants et des « summer hood » pour parer les coups de soleil.

santé

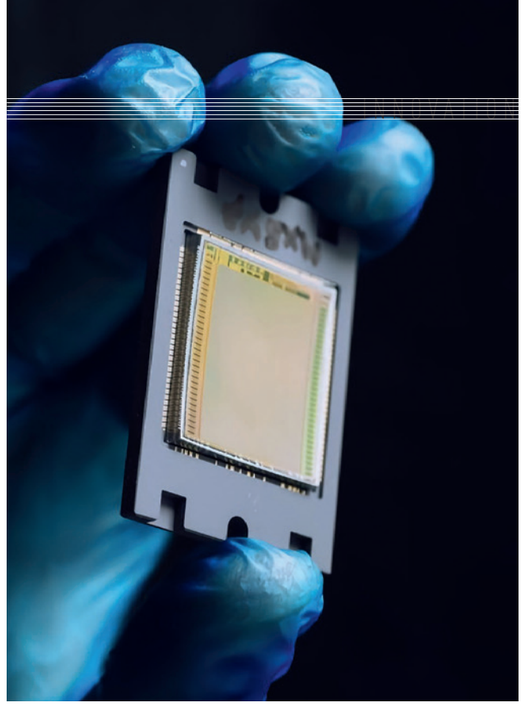
Parler sexe avec Mia

Selon une étude parue dans la revue *Sexuality Research and Social Policy*, la crise sanitaire a affecté la libido : 37 % des femmes interrogées rapportaient une diminution de leur activité sexuelle. Climat anxiogène ou effet secondaire de la distanciation sociale ? On serait tenté de poser la question, mais rares sont celles et ceux qui osent aborder le sujet avec un spécialiste ou leur médecin généraliste. La solution s'appelle Mia.co : un site sécurisant, où l'on peut parler librement…
La plateforme dédiée à la sexualité féminine propose de consulter un sexologue en visio, par message ou par téléphone. Un accompagnement sur mesure est réalisé par un professionnel de santé, à travers des consultations de trente minutes facturées 45 euros. Les créateurs de Mia.co, Olivier Algoud (H.11) et Simon Burellier, avaient déjà sévi en lançant en 2019 Charles.co, dédié à la téléconsultation de sexologie pour les hommes. Pas de jaloux : désormais, monsieur et madame ont accès à une oreille bienveillante pour parler sans tabou.

food

Grosse pomme en chausson

Perdu dans Manhattan et pris d'une envie de tarte normande ? Dans les rues de New York, les boulangeries à la française sont rares. Mais, depuis peu, on peut y commander des douceurs sur l'instagram @cremecaramellenyc. Pâtisserie digitale créée par deux Frenchies, Elisa Tordjmann (M.20) et Ilana Wharshavsky, Crème Caramelle propose viennoiseries et créations originales inspirées de recettes traditionnelles. Des gâteaux livrés à domicile ou à venir chercher à l'atelier de Soho.



optique

Marges nettes

Deux frères – Emmanuel, astrophysicien, et Sébastien Hugot (E.13) –, sept ans de recherches et huit brevets. C'est ce qu'il aura fallu pour démocratiser le capteur incurvé. Offrant une haute précision d'image, les capteurs courbes, fabriqués sur mesure et à un prix exorbitant, équipaient déjà les appareils d'astronomie. La start-up Curve vient de mettre au point, avec le CNRS et l'université d'Aix-Marseille, un capteur incurvé grand public, affichant 12 millions de pixels, une netteté multipliée par trois (notamment sur les bords de l'image…), et près de 40% de matériaux en moins ! Cette technologie simplifie également la conception des appareils photo, puisque les objectifs n'auront plus besoin de lentilles asphériques et seront ainsi allégés. Les capteurs de Curve se destinent aux drones, aux labos d'imagerie scientifique ou médicale, aux nano-satellites… et bientôt à nos smartphones ?

télex

La start-up Double, créée par **Alice Default (H.14)** en 2018, devient la dixième entreprise accompagnée par le fonds HEC Ventures.

confiserie

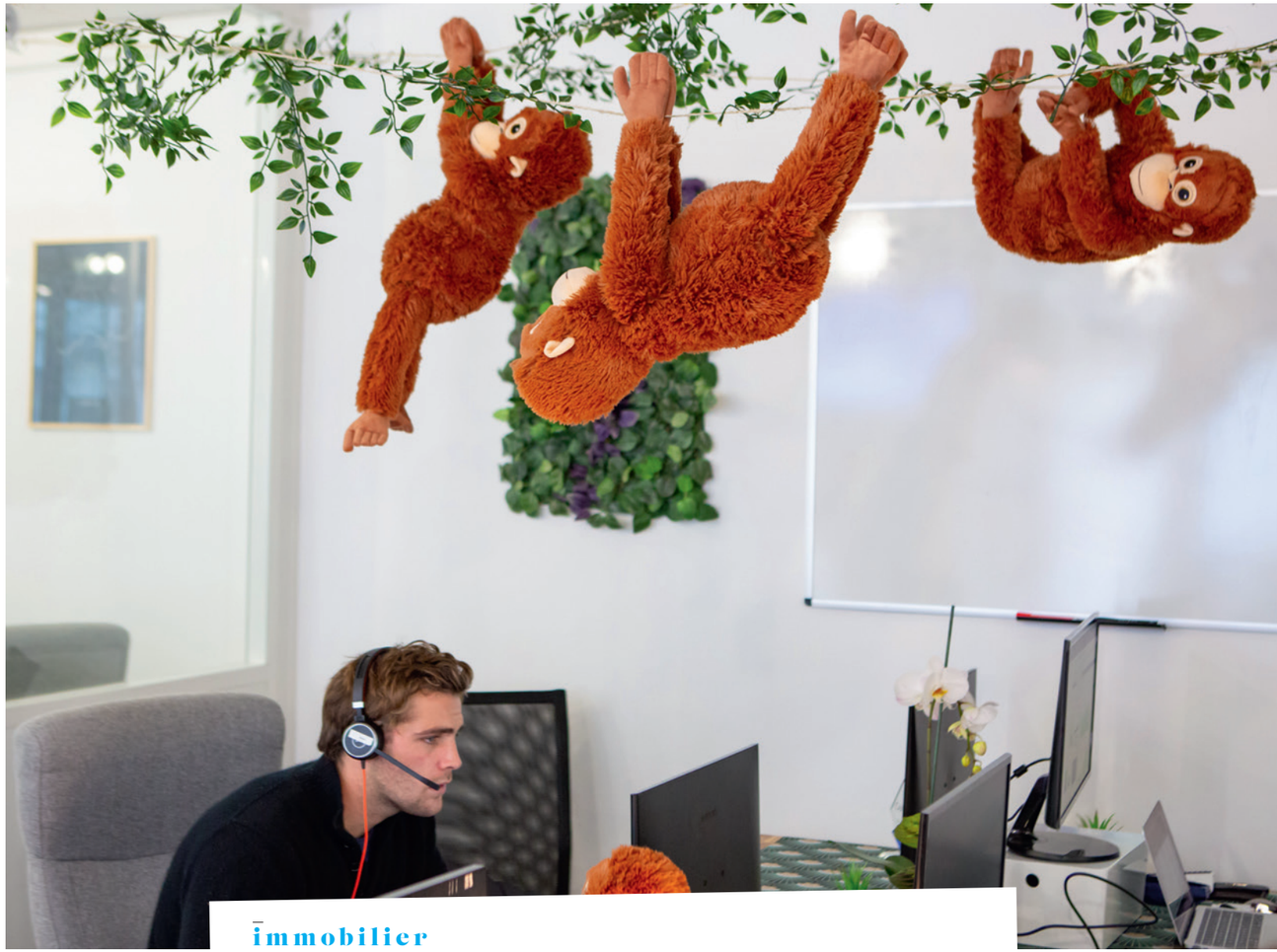
Chocolight

Une gestuelle addictive, une texture croquante et délicate, un petit goût de revenez-y : il y a quelque chose de rituel à engloutir un paquet entier de Kit Kat Balls (ou, pour les plus schnocks d'entre nous, de Picorettes). Mais gare à l'overdose de sucre et de gras ! Grande gourmande devant l'éternel, Capucine Razou (M.17) a lancé Elsy, une marque de confiseries version healthy. « J'ai voulu prouver qu'on pouvait grignoter sainement, sans sacrifier le goût et le fun. » Au menu : des billes à croquer, au riz complet et lentilles corail bio, enrobées de chocolat équitable (noir ou au lait), ou encore des confiseries chocolat-coco et autres amandes au chocolat. Le tout riche en fibres et sans gluten, de 65 à 90 % moins sucré que la concurrence, fabriqué à Agen et emballé dans du papier recyclable. Reste à étendre le référencement de la marque, aujourd'hui disponible dans quelque 400 magasins des chaînes Monop' et Franprix.

marketplace

Restos recyclés

Récupérer, réparer, reconditionner, revendre. Ces dernières années, le modèle circulaire s'est imposé, notamment dans le secteur de la téléphonie. Cofondateur et CEO de Vesto, Bastien Rambaud (H.19) a décidé d'appliquer ce principe à la restauration professionnelle. Frigos, fours, friteuses, armoires froides, lave-vaisselles, batteurs-mélangeurs… Depuis plus d'un an, la start-up collecte du matériel de seconde main qui est nettoyé et remis en état dans son atelier d'Ile-de-France. Les produits garantis six mois sont vendus en moyenne 50 % moins cher qu'en magasin. Bon pour le portefeuille… mais aussi pour la planète ! « Tous les ans, 30 000 tonnes de matériel arrivent en fin de vie. Alors qu'ils pourraient être encore utilisés, ils finissent à la benne ou sont exportés vers des pays à bas coûts, faute de filière adaptée pour les réemployer. Une aberration écologique ! », souligne le CEO de 25 ans, qui connaît bien le secteur pour avoir travaillé dans un restaurant de Pierre Gagnaire. Le projet écolo et solidaire, qui contribue à développer l'économie circulaire, a séduit une cinquantaine de clients et été primé par le Réseau Entreprendre 93.



© Curve One

© Garantme

immobilier

Appart en low-caution

Ceux qui ont déjà passé trois heures sur un palier, visité un studio de 12 m² au 8e étage sans ascenseur, puis déposé leur dossier sur une pile immense le savent : louer un appartement relève du chemin de croix… Cette (mauvaise) expérience a donné l'idée à Thomas Reynaud (H.17) et Émile Karam (H.17) de créer Garantme, une solution de caution pour les 350 000 étudiants internationaux qui viennent chaque année sur le sol français. « Ils remplissent un questionnaire, et Garantme leur délivre une attestation en deux heures seulement, pour la somme d'un euro par jour pendant un an », explique Thomas Reynaud. La formule, qui a séduit locataires, bailleurs et assureurs (Galian, MMA, Ceyna et AXA), a depuis été élargie aux jeunes actifs, aux CDD, et même aux entreprises.

assurance

L'Afrique dans le champ

En Afrique, les 33 millions d'exploitants agricoles sont chaque année victimes de conditions météorologiques très rudes. « L'agriculture est la principale source d'emploi du continent. Pourtant, la plupart des agriculteurs n'ont accès ni aux prêts ni aux assurances », souligne Simon Schwall (H.11). En 2017, cet ex-cadre du cabinet suédois Bima crée Oko pour offrir des services de micro-assurance aux exploitants, même dans les zones isolées. Outre les services d'assurance, la plate-forme donne accès à des alertes météorologiques, à des conseils d'agronomie, ainsi qu'à des possibilités de micro-crédit. Pour en bénéficier, il suffit d'avoir un téléphone (même pas besoin d'un smartphone…). Basée en Israël et au Luxembourg, Oko, qui compte 7 000 assurés au Mali, a reçu le soutien de la Commission européenne ainsi que le Prix Orange de l'entrepreneuriat social en Afrique et au Moyen-Orient. Après une levée de fonds de 1 million d'euros, la start-up compte prochainement étendre son offre à la Côte d'Ivoire.

© DR

télex

Le fonds d'investissement **HEC Ventures** a dépassé ses objectifs avec une levée de fonds de 35 millions d'euros. Entrepreneuses et entrepreneurs d'HEC, n'hésitez pas à postuler !

programmation

© No Code Factory

No code is the new code

Grâce à des outils de programmation simplifiée, No Code Factory réduit la facture numérique des petites entreprises.

Sa première expérience d'entrepreneur ? Les tartinades de légumes bio de Terre d'Apéro. Rien à voir avec le numérique. Mais cette première incursion dans le monde des start-up lui a appris quelque chose. « J'ai constaté que les entrepreneurs étaient très dépendants des développeurs, explique Valentin Bert (H.19), fondateur de Nocode Factory. Le budget alloué au développement web est souvent énorme, au détriment de ceux du marketing et de la communication. »

Informatique agile

Le jeune diplômé s'intéresse alors au « no code », qui consiste à créer des applications sans codage (et donc sans recourir à un développeur). En 2020, il lance son agence, Nocode Factory. Ses premiers clients sont des start-up et des PME dans les secteurs de l'immobilier et de l'énergie. Avec un budget moyen de 10 000 euros, les clients paient quasi dix fois moins cher que pour un développement web traditionnel. Autre avantage : ils peuvent par la suite modifier eux-mêmes leur site web. Mais cette agilité à moindre coût a ses limites. L'agence n'est pas totalement autonome : elle emploie deux développeurs en interne pour l'ajout de fonctionnalités sur mesure. « Nous faisons du low code plus que du no code », concède le CEO. Et pour l'heure, les outils de no code ne sont pas adaptés à la gestion d'une grande quantité d'informations. Par conséquent, l'agence doit se cantonner à certains types de clients et de besoins. Mais les technologies évoluent vite… et l'entreprise, qui compte aujourd'hui un CEO, deux développeurs, deux designers et un chargé de marketing, envisage de recruter une dizaine de personnes au cours des prochains mois.

santé

La start-up qui prothèse les dents

Ancienne cadre dirigeante de sociétés pharmaceutiques américaines (Pfizer, Schwarz Pharma…), Marie-Laure Pochon (MBA.83) dirigeait depuis six ans Acteon, groupe bordelais spécialisé dans les medtechs, lorsqu'elle a entendu parler de 3Disc Digital Connect. Fin 2020, au plus fort de la pandémie de Covid-19, l'aventureuse sexagénaire rachète la start-up américaine et quitte son poste. Son innovation : une technologie d'imagerie dentaire, qui permet de réaliser un scanner en 3D dix fois plus précis qu'un moulage. La solution, baptisée Heron, est commercialisée en Europe, aux États-Unis, en Asie et en Amérique latine. Et, une fois n'est pas coutume, ses activités ont été délocalisées… en France !

food

Terroirs à défricher

Manger local et privilégier les circuits courts, c'est bien. Mais pas si simple. Trouver les bonnes adresses vire parfois au casse-tête. Avec la plateforme digitale Carte Carotte, Matéo Maadini (H.22) et sa sœur Julia, basés à Épinal, offrent aujourd'hui la visibilité qui manquait aux produits de saison respectueux de l'environnement. Le principe ? Le consommateur crée son compte et fait ses courses sur le site qui recense des petits producteurs locaux. Il suffit ensuite de convenir du lieu de retrait des commandes. Épiceries, maraîchers, charcutiers… Avec une cinquantaine de producteurs recensés, la « carte du bien-manger local » s'étoffe de jour en jour et fait de plus en plus parler d'elle : en 2020, Carte Carotte a remporté le premier prix décerné par le jury de Plug&Start parmi une dizaine de projets innovants.

fintech

Concilier épargne et climat ? C'est le pari relevé par Goodvest, la fintech qui voit l'assurance vie en vert.

Planète à épargner

L'épargne des Français augmente. Les températures aussi… Soucieuse de concilier placement et environnement, la start-up Goodvest, fondée par Joseph Choueifaty (M.20), lance une offre d'assurance vie responsable. L'épargnant choisit parmi six thématiques les domaines dans lesquels il souhaite investir : environnement et transition écologique ; accès à l'eau, emploi et solidarité, santé et recherche, pays émergents…

Vert l'avenir

Soutenue par l'assureur Generali, la start-up s'appuie sur l'expertise de Carbon 4 Finance, cofondée par Jean-Marc Jancovici, pour sélectionner les entreprises et les fonds responsables. Elle communique en toute transparence sur les frais et l'impact carbone de ses investissements, et publie en ligne les actualités environnementales et sociales des entreprises et projets du portefeuille. Les souscripteurs d'un contrat de plus de 50 000 euros ont droit à un banquier privé. Bien qu'il s'inscrive dans une vision de long terme, et offre des rendements attractifs, l'investissement responsable ne représente aujourd'hui que 5% de l'épargne des Français. Afin de démocratiser l'accès à ces placements, Goodvest a créé un produit simple et accessible. Il est possible d'ouvrir un contrat d'assurance vie en quelques minutes, via le web et (bientôt) l'application dédiée, avec un apport minimal de 500 euros. Depuis le mois de septembre, une offre spéciale étudiants est accessible dès 300 euros. « L'idée est aussi de s'adresser aux jeunes, souligne Joseph Choueifaty, un public que les offres de placements financiers ont tendance à négliger. » S'adresser aux jeunes ? Logique, quand on exclut d'investir dans les énergies fossiles.

cosmétiques

Formule simplifiée

Se dotant d'une charte stricte, la marque d'hygiène et de soins La Rosée a banni une vingtaine de substances (parabens, phtalates et autres perturbateurs endocriniens) de la composition de ses produits. « Nous avons fait le choix d'élaborer des formulations épurées, à partir d'ingrédients simples et efficaces fabriqués en France. C'est une façon de respecter notre peau… et aussi une manière de respecter la planète ! », souligne Mahault de Guibert (M.13), cofondatrice de la marque avec Coline Bertrand. Crèmes pour le visage et pour le corps, produits d'hygiène, mais aussi gamme bébé : les créations de La Rosée sont aujourd'hui distribuées sur le site de la marque, ainsi que dans un réseau de 4 500 pharmacies en France.

santé

Garantir l'accès aux soins

Tout est parti d'une tragédie. En 2017, lorsque son père décède d'un problème cardiaque au Bénin suite aux lenteurs administratives et à un système de santé précaire, Bola Bardet (E.18) prend conscience que les transferts d'argent vers le continent ont peu d'incidence sur l'accès et la qualité des soins. Après quinze ans passés dans le conseil et la finance, la jeune femme décide de fonder Susu, un service de santé digital permettant à la diaspora africaine (estimée à environ 3 millions de personnes en France), de garantir aux familles basées en Afrique un suivi médical efficace. Combinant couverture d'assurance santé et services médicaux, la plateforme Susu propose une assistance personnalisée. Disponible en Côte d'Ivoire, l'offre devrait être prochainement étendue au Bénin et au Sénégal.

© Letizia Le Fur

solidarité

Plaquette pour l'emploi

Pour aider les plus précaires à retrouver un travail, Les Copains de Bastien fabriquent confiseries et chocolat au cœur de Paris.

Qui ?

D'abord, il y a Bastien, 8 ans, qui demande un jour à son père pourquoi des gens dorment dans la rue. Et lui glisse au passage : « Pourquoi tu ne leur donnerais pas un travail, à mes copains des rues ? » Et il y a le papa, Stéphane Pétillon (E.17), qui n'a pas l'oreille d'un sourd. Puis il y a le confinement, qui crée le déclic. « À force de passer du temps dans ma cuisine, en novice, j'ai réalisé à quel point fabriquer de ses mains des gourmandises à partager aide à reprendre confiance et à être fier de soi. » Après vingt ans dans les systèmes d'information et une rencontre avec le chef chocolatier Arnaud Normand (dit Arno), Stéphane lance l'entreprise solidaire Les Copains de Bastien.

Comment ?

Une campagne de financement participatif sur mymoneyhelp a permis de lancer le projet – et notamment d'investir dans un torréfacteur. 100 % de la production est réalisée sur place. La boutique, qui vient d'ouvrir ses portes, a noué des partenariats avec les confitures Rebelle et les cafés Joyeux. Le réseau LinkedOut, dédié aux chercheurs d'emploi qui n'ont ni le réseau ni le parcours idoine, fait également partie de l'aventure. Le pari de Stéphane ? Recruter de deux à trois personnes avant la fin de l'année et, d'ici à trois ans, ouvrir cinq autres boutiques à Paris et en Ile-de-France.

Quoi ?

Cette chocolaterie *« bean to bar »* (« de la fève à la tablette », un concept importé de Californie) a pour mission de favoriser l'insertion des personnes éloignées de l'emploi. Ses locaux au 90 rue de Maubeuge, dans le 10e arrondissement de Paris, accueillent à la fois un atelier de production vitré, qui permet de voir les apprentis chocolatiers à l'œuvre, une boutique et un salon de thé. L'entreprise se donne pour mission de former, mais également d'accompagner les employés dans leurs démarches. Pour Stéphane Pétillon, il y a une double gratification dans ce projet : « Travailler un produit "noble" comme le chocolat et faire partie d'une aventure appelée à se développer ».

© Les Copains de Bastien / Jaifaim

consulting

Conseil augmenté

Accélération de la croissance, gestion de crise, maîtrise de l'image et de la réputation, aide à la transformation… Le cabinet de conseil en stratégie et en communication Orson utilise de nouveaux outils, à base d'algorithmes et d'intelligence artificielle. « L'environnement des entreprises s'est complexifié. On ne peut plus évaluer la portée d'une stratégie ou d'une communication en mesurant ses seuls effets sur les ventes, analyse Bertrand Chambenois (H.09), cofondateur d'Orson, avec Mouna Sepehri et Patrick Ropert. Désormais, l'entreprise doit être en mesure de comprendre et même d'anticiper l'impact de ses décisions sur la société civile, les salariés, les marchés financiers ou sur l'ensemble de la chaîne de valeur… Seule l'intelligence artificielle via le traitement d'une grande quantité de données permet d'obtenir une vision holistique des problématiques et de la perception de l'entreprise. » La data ôte le doute.

cosmétiques

Fleurs de peau

À force d'être badigeonnée de conservateurs – un composant abrasif –, notre peau perd ses défenses naturelles. Pour être belle sans faire souffrir l'épiderme, Juliette Lailler (H.16) et Marie Belile (H.16) ont créé une ligne de cosmétiques à base de complexes probiotiques qui reconstituent la flore cutanée. Garanties sans conservateurs, les formules de Krème ont un parfum de jardin : huile de pépin de raisin, de myrtille ou pointe de thym… Les ingrédients, tout bio, sont récoltés en circuit court. Crème hydratante vitaminée, pain lavant gorgé d'huile végétale ou exfoliant à la poudre de riz et à l'abricot : une gamme aux vertus assainissantes et antioxydantes qui ne demande qu'à s'entendre.

santé

Cerveau in vitro

Plus fort que l'intelligence artificielle ? Les neurones en tube (à essai) ! Créée en 2018, la société Synaxys met en culture des réseaux neuronaux humains, obtenus à partir de cellules souches. Ce tissu complexe, qui compte plus de 50 types de neurones et de multiples neurotransmetteurs, atteint en quatre semaines une maturité cellulaire comparable à celle d'un cerveau âgé de deux ans. Le tout dans un volume de 2 mm^3 ! Cofondée par Michel Fareng (H.75) et Sophie Pautot (HEC Challenges Plus), spécialiste de l'ingénierie tissulaire et titulaire d'un doctorat en physique appliquée de Harvard, la start-up toulousaine participe à plusieurs essais pré-cliniques (ce qui évite de faire des tests sur des animaux). Mesurer les effets stimulants de microalgues sur l'activité cérébrale, comprendre l'origine de l'autisme ou les mécanismes neurodégénératifs de la maladie d'Alzheimer… Il y a tant à découvrir pour lever les zones d'ombre sur la matière grise.

© Kreme, Eatic

food

Herbivores à domicile

Vous rêviez d'un Deliveroo 100% végétarien ? Eatic l'a fait. Confondée par Benjamin Lanot (H.12) et Benjamin Hélion, cette plateforme de livraison de repas 100% veggie propose des plats de restaurants végétariens, vegan ou à forte composante végétale. Eatic (contraction de « eat » et « ethic ») assure une livraison à vélo ou scooter électrique, garantit des emballages biodégradables ou recyclables et propose des produits locaux et de saison.

SUPER ÉTUDIANT

DE L'OVALIE À L'ANALYSE, JACQUES SORT DE LA MÊLÉE.

JACQUES BOUSSUGE (H.21)

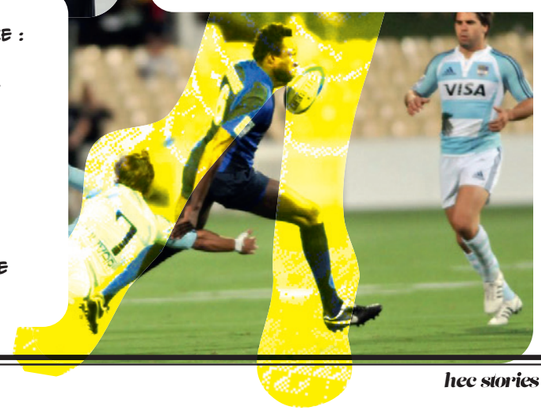
MULTI-JOUEUR

LA DOUBLE IDENTITÉ, IL CONNAÎT. À LA FIN DES ANNÉES 2000, JACQUES ÉTAIT ÉTUDIANT LE MATIN (À SUP DE CO MONTPELLIER) ET RUGBYMAN PROFESSIONNEL L'APRÈS-MIDI (AU MONTPELLIER HÉRAULT RUGBY, QUI ÉVOLUE EN TOP 14). UNE FOIS SON DIPLÔME ET SON TITRE DE CHAMPION DU MONDE DE RUGBY DES MOINS DE 21 ANS EN POCHE, IL CHANGE DE MI-TEMPS.

© DR

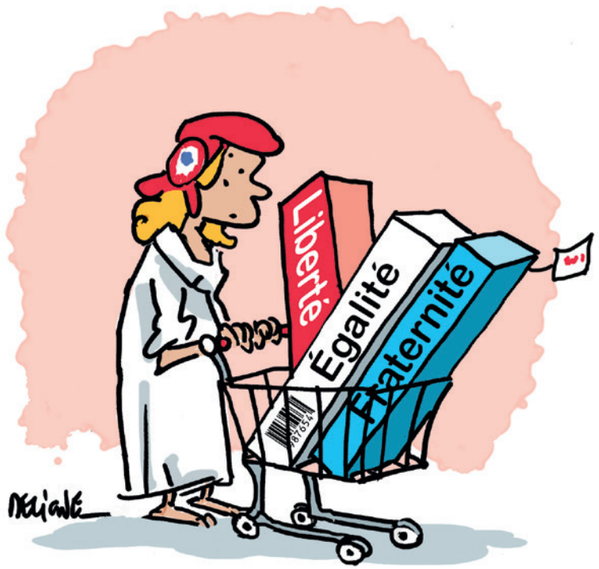
RACCROCHANT DÉFINITIVEMENT SES CRAMPONS, IL ENDOSSE UN NOUVEAU COSTUME – LE COSTARD D'ANALYSTE –, TOUT EN MENANT DES ACTIVITÉS DE STARTUPPER EN COMPAGNIE DE SES ANCIENS ACOLYTES RUGBYMEN LOUIS PICAMOLES ET MAXIME MÉDARD : ENSEMBLE, ILS CRÉENT LA SOCIÉTÉ FITERS, SPÉCIALISÉE DANS LE COACHING SPORTIF EN ENTREPRISE.
PORTÉ PAR L'ÉLAN, JACQUES INTÈGRE LE CABINET DE CONSEIL KPMG, OÙ IL CRÉE LA PRACTICE SPORT ET MÈNE NOTAMMENT LA VENTE DU RC TOULON ET DES GIRONDINS DE BORDEAUX.

MAIS IL MANQUE ENCORE À JACQUES UN ATOUT MAÎTRE : LE MBA. PENDANT LES DEUX ANS DE FORMATION À HEC, LE SUPER ÉTUDIANT EST SUR TOUS LES FRONTS. COMMENTATEUR DES MATCHS DE RUGBY SUR RMC, INTERVENANT EN ENTREPRISE SUR LA PERFORMANCE ET… PÈRE DE FAMILLE ! FRAÎCHEMENT DIPLÔMÉ ET DÉSORMAIS ANALYSTE M&A POUR LA BANK OF AMERICA, IL CONSACRE UNE PARTIE DE SON TEMPS LIBRE À CONSEILLER D'ANCIENS SPORTIFS DÉSIREUX DE SE RECONVERTIR, INSTAURANT UN ÉTONNANT « MERCATO », QUI EXFILTRE LES CHAMPIONS VERS LE TERRAIN DES TRANSACTIONS FINANCIÈRES.



Des entreprises militantes ?

La sphère professionnelle est au cœur des débats sur la mixité sociale et la parité hommes-femmes. Pour autant, l'entreprise est-elle légitime pour prendre parti sur les questions de société ? Est-elle un pur acteur économique tenu de rester à l'écart des champs politique et citoyen, ou un élément du corps social qui peut être moteur de changements ?



POUR

"Depuis toujours, les entreprises s'impliquent dans le débat social"

Nicolas Reboud (H.08), fondateur de Shine

La mission d'une entreprise ne peut se résumer à maximiser les profits qu'elle distribue à ses actionnaires. Il s'agit d'une somme de femmes et d'hommes, donc d'un corps social à part entière, on parle d'ailleurs de « société »… Elle doit donc s'engager au même titre que les citoyens et les pouvoirs publics. Sa force de frappe lui permet de faire passer des messages. Aux États-Unis, la marque Dove a lancé une campagne de publicité avec des photos de femmes de toutes corpulences, sans aucune retouche. Une manière d'amener les jeunes filles à avoir une vision plus positive de leur corps, et à s'extraire des diktats de la mode qui peuvent mener à des troubles tels que l'anorexie.
À la mort de l'américain George Floyd, des géants comme Netflix, Amazon, Twitter ou Nike ont publiquement soutenu les manifestations Black Lives Matter, malgré l'opposition véhémente du président Donald Trump. On parle de « non-assistance à personne en danger » lorsqu'un citoyen s'abstient de porter secours à quelqu'un. Le même principe devrait s'appliquer aux entreprises. Ne rien faire pour corriger les inégalités entre les genres ou les ethnies, cela revient à accepter la situation. C'est déjà un choix. Or personne n'a intérêt à vivre dans une société injuste.
Les organisations patronales comme le Medef savent se mobiliser pour protéger leurs intérêts économiques. Elles mènent des actions de lobbying sur le droit du travail, les réglementations ou les arbitrages des plans de relance. Depuis toujours, elles s'impliquent dans le débat social. Elles ont aujourd'hui tout intérêt à s'engager, car l'activisme des entreprises renforce leur attractivité auprès des diplômés, des salariés et des clients.

Nicolas Reboud (H.08)
Après avoir créé deux entreprises dans le domaine de la photographie (Mayoz et Printic), il fonde la néobanque Shine en 2017 et a même siégé au conseil de France Digitale, le lobby des start-up françaises.

Vers un lobbying social ?

Aujourd'hui, de plus en plus de consommateurs utilisent des applications comme Yuka et se servent de leur carte bancaire comme d'un bulletin de vote. Les marques l'ont bien compris. En 2017, le groupe américain Patagonia a dénoncé la suppression de réserves naturelles indiennes par le gouvernement Trump et a porté l'affaire devant les tribunaux. Cet été, la société Ben & Jerry's a cessé de vendre ses glaces dans les territoires palestiniens occupés, car cela entrait en contradiction avec ses valeurs (ce qui lui a attiré les critiques de Tel Aviv et Washington). Dans un autre registre, la marque a aussi rebaptisé un de ses produits pour célébrer la décision de la Cour suprême de légaliser le mariage homosexuel. Ce type d'actions encourage les transformations en cours dans notre société.

CONTRE

"L'engagement politique des entreprises présente des risques"

Anne de Guigné (H.05), journaliste au Figaro

En 2019, le *Time* titrait « Pourquoi les entreprises ne peuvent plus éviter la politique ». De fait, depuis quelques années, une pression grandissante est exercée sur la sphère économique pour qu'elles s'engagent sur les questions de société. Consommateurs en quête de sens, jeunes recrues, activistes de tout poil, tous exigent des marques qu'elles aient un agenda sociétal, au-delà des motifs pour lesquels leurs actionnaires s'étaient initialement associés.
S'accordant sur un socle commun de valeurs d'inclusion ou de défense des minorités, les grands groupes ont choisi de répondre à ces attentes. Ainsi, Décathlon supprimait en novembre dernier, ses spots publicitaires de la chaîne CNews, dont « l'orientation délétère » avait été pointée par Sleeping Giants, un collectif militant qui interpelle les annonceurs. Quant au réseau social Twitter, déjà au cœur des polémiques après avoir clos le compte de Donald Trump suite aux violences du Capitole, il a ému la classe politique hexagonale, en janvier, en fermant temporairement le compte d'un sénateur LR. Ce dernier avait posté un message virulent pour dénoncer la présence dans sa circonscription d'une femme intégralement voilée. L'Oréal a de son côté soutenu, dans un message interne, le parcours de gestation pour autrui (GPA) d'un de ses dirigeants, une pratique pourtant non autorisée en France.

Anne de Guigné (H.05)
Journaliste au *Figaro*, elle suit depuis 2017 la politique économique française. Elle a reçu cette année le prix du meilleur article financier dans la catégorie « jeunes journalistes » pour son article « Honoré de Balzac face à la révolution capitaliste ».

Éviter de se substituer aux institutions

En s'engageant sur le terrain sociétal, l'entreprise a tout intérêt à avancer prudemment. Certes, une prise de position radicale permet d'obtenir une audience, notamment auprès de la jeunesse, mais elle peut aussi braquer une majorité silencieuse de consommateurs et contribuer à fracturer encore davantage la société. Enfin, les grands groupes qui se positionnent comme un lieu d'élaboration des normes éthiques, en parallèle des mécanismes représentatifs démocratiques, se retrouvent au cœur d'enjeux de souveraineté. Avec des conséquences potentiellement explosives d'un point de vue politique.
Le terrain très prisé de la diversité est lui aussi jonché de pièges. Si la lutte contre les discriminations est un combat légitime, la promotion des minorités peut menacer la cohésion d'un corps social. Aux États-Unis, dans le sillage du mouvement Black Lives Matter, les entreprises se sont engagées dans la lutte contre le racisme. Des groupes comme Disney, Coca-Cola ou Lockheed Martin proposent ainsi des formations différentes à leurs salariés selon leur couleur de peau, les Blancs étant notamment invités à méditer sur leurs privilèges. Une telle ségrégation peut-elle constituer le socle d'une réconciliation ?

Prud'homme
&
Baum
NOTAIRES ASSOCIÉS

1 réseau européen
20 notaires
50 collaborateurs
130 ans d'existence

9 métiers

» Investissement
» Energie
» Médiation
» Financement
» Gestion de Patrimoine
» Immobilier résidentiel
» Entreprises et philanthropie
» Droit de la famille
» Conseil aux dirigeants

Prud'homme & Baum - Notaires Associés
1 - 3 Rue Lulli - 75002 Paris T +33 (0)1 42 33 21 05 I F +33 (0)1 40 13 06 47 I www.prudhommebaum.fr

Brésilien de souche, **CRISTIANO FERNANDES BRAGA (MBA.04)** est passé de sa ville de São Paulo à Rio de Janeiro après un crochet à Jouy-en-Josas le temps d'un MBA HEC. Cet ingénieur s'occupe du commerce de matières premières, de pétrole et de gaz au port d'Açu, au nord de Rio et gère des activités sidérurgiques et d'extraction offshore. Il décrit la gestion chaotique de la pandémie par le président Jair Bolsonaro.

COMMENT VIT-ON LA CRISE SANITAIRE À RIO DE JANEIRO ?

LA RÉPONSE DEPUIS LE...

Brésil

Depuis cinq ans, je travaille sur le hub industriel du port d'Açu. Un grand volume d'importations et d'exportations transite ici. C'est la raison pour laquelle notre activité a été considérée comme de première nécessité, et le port n'a jamais été fermé. Comparé aux mesures prises dans d'autres pays, le confinement ici n'a pas été très strict. Et il a été plus ou moins respecté, en fonction des classes sociales. Dans la zone sud de Rio, la partie riche de la ville, les gens restaient chez eux, mais pas dans les favelas. Les habitants de ces quartiers modestes ont souvent des métiers qui ne peuvent pas s'exercer en télétravail. D'une certaine manière, ils n'ont pas les moyens de rester chez eux. Parfois, des gens aisés vont dîner dans les favelas (certaines zones, comme le petit village du Vidigal avec sa vue sur la ville, sont même devenues trendy). Moi, je préfère ne pas y aller. Je sais que ça peut exploser à tout moment.

Au Brésil, l'écart social est abyssal. Il n'y a pas de classe moyenne. En 2019, Jair Bolsonaro a été élu grâce à un programme de centre droit, mais il ne l'a pas appliqué. Au Brésil, le Covid a causé 580 000 décès et nous sommes nombreux à penser que la mauvaise gestion de la crise par le président est responsable de cette hécatombe. Dès le début de la pandémie, il minimisait la dangerosité du virus, en déclarant : « J'ai un passé de sportif, le Covid ne va pas me toucher » ou encore « C'est juste une petite grippe »... Ça relève presque du négationnisme !

Heureusement, les institutions sont ici organisées en fédération, ce qui signifie que chaque État peut appliquer ses propres règles. Les régions ont donc pu pallier les manquements du pouvoir central. Nos gouverneurs se sont montrés plus préoccupés par les hôpitaux saturés et le nombre de morts que ne l'était le président. Eduardo Paes, le maire de Rio, et João Doria, le gouverneur de São Paulo, ont milité pour le port du masque, puis agi pour la vaccination. Même au sein du gouvernement, le ministre de la Santé Luiz Henrique Mandetta a publiquement pris position pour le confinement, contre l'avis du président. À la suite de quoi il a d'ailleurs été viré du gouvernement.
En 2022, nous aurons de nouvelles élections présidentielles. Tout le monde s'attend à un duel entre Bolsonaro et Lula. Mais le gouverneur de São Paulo, João Doria, qui a tant critiqué la gestion de la pandémie, pourrait créer la surprise.

Mais il y a une raison d'être optimiste : au Brésil, il n'y a pas de rejet vis-à-vis de la vaccination. C'est quasiment culturel : je ne connais personne ici qui ait refusé de se faire vacciner. Mais nous avons perdu beaucoup de temps : le président Bolsonaro, à force de nier le problème, a tardé à commander des doses de vaccins. Si on en avait acheté dès le début comme tout le monde, on serait sans doute aujourd'hui leader sur la vaccination ! Encore une fois, c'est Eduardo Paes, le maire de Rio, qui a pris des mesures décisives en décidant de fermer les restaurants, les bars et les églises, et en organisant une vaste campagne de la vaccination. Avant la crise sanitaire, avec ma femme, nous sortions une fois par semaine pour dîner dehors. Aujourd'hui, c'est une fois par mois. L'école était 100 % depuis la maison de mars 2020 à mai 2021. Maintenant, c'est trois semaines à l'école, une semaine à la maison. Les choses progressent, mais doucement...

© DR

HEC Talks _

Christine Lagarde, présidente de la BCE

16_09_2021

“Nous traversons une crise sans précédent. La BCE doit faire en sorte que les conditions de financement restent abordables. C’est sa priorité numéro un.”

Christine Lagarde
L’avocate d’affaires a été la première femme à la tête du FMI, puis de la BCE

1981
Avocate au barreau de Paris

1999
Présidente du comité exécutif mondial du cabinet Baker McKenzie

2005
Ministre déléguée au Commerce extérieur

2007
Ministre de l’Économie

2011
Directrice générale du Fonds monétaire international (FMI)

2019
Présidente de la Banque centrale européenne (BCE)

Crises en série

“Un an après ma nomination au poste de ministre de l’Économie français, la faillite de Lehman Brothers a déclenché une crise financière et économique mondiale. La crise des dettes publiques européennes s’est déclenchée quelques mois seulement après mon arrivée au FMI. Et j’étais présidente de la BCE depuis à peine un an quand la pandémie de Covid-19 a commencé. Bref, mon mari me dit : ‘Ne va plus nulle part après ça, nous avons eu notre dose de crises !’ ”

L'argent pirate

“Je suis très critique envers les crypto-devises. On présente comme des monnaies des actifs qui n’en sont pas. Elles génèrent une énorme consommation d’électricité. En s’extrayant du système bancaire, elles facilitent le financement d’activités criminelles. Il suffit de regarder les plus grosses prises d’Interpol pour s’en convaincre.”

Retour d'inflation

“Pendant longtemps, les banques centrales se sont uniquement basées sur leurs taux d’intérêt pour assurer la stabilité des prix. Des outils alternatifs se sont développés au cours de ces sept ou huit dernières années. Nous visons à présent une inflation de 2 %.”

Compte écolo

“Le prix des actifs financiers ne reflète pas les externalités négatives des activités sous-jacentes sur l’environnement. C’est pour remédier à cette lacune qu’une banque centrale doit intégrer le changement climatique dans sa politique.”

RETROUVEZ L’INTÉGRALITÉ DE L’INTERVENTION DE CHRISTINE LAGARDE SUR YOUTUBE : HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=MLEXTGBXRY4

stories

Christel Bories

PDG du groupe Eramet

Mental d'acier

Julien Vacherot (H.24)

Étudiant en deuxième année du programme Grande école, Julien est rédacteur en chef de KIP, le média étudiant HEC. Amateur de rugby au poste de demi de mêlée, il souhaite exercer le métier de journaliste à la fin de ses études.

2017
Bénévole au Secours populaire français

2020
Intègre HEC. Rédacteur géopolitique pour le site Mister Prépa

2021
Stage de trois mois chez QualiQuanti, un institut d'études et cabinet de conseil en marques

Claire Schwartz (H.23)

Après une classe préparatoire au lycée Henri IV, Claire intègre HEC Paris, puis entame le double cursus avec l'école d'ingénieurs TU München en Allemagne. En parallèle de ses études à HEC, elle a été assistante de direction puis directrice adjointe du groupe Ipesup. Elle s'intéresse à l'histoire de l'art, et en particulier au baroque italien.

2016
Stage d'un mois à la Banque centrale européenne, à Francfort

2019
Rejoint pendant deux ans la direction du groupe Ipesup

2021
Échange à l'université Luiss Guido Carli de Rome

Matthias Schibler (H.22)

Après un bachelor à l'École hôtelière de Lausanne, Matthias a intégré le programme Grande École d'HEC Paris. Intéressé par le secteur du tourisme, il souhaite faire carrière dans l'investissement hôtelier. Il pratique la guitare le soir et la moto le week-end.

2016
Intègre l'École hôtelière de Lausanne, et suit un stage à l'hôtel W de Barcelone

2018
Stage chez Accor

2020-2021
En année de césure à Paris, il est consultant en immobilier d'entreprise chez CBRE, puis analyste chez Black Swan Real Estate Capital

Elle s'est crue sur la sellette, mais son bilan a parlé pour elle. Avant le renouvellement de son mandat à la tête d'Eramet, Christel Bories s'était heurtée, en mars dernier, à l'opposition de la famille Duval, première actionnaire de la société avec 37 % du capital. Au terme d'un bras de fer entre actionnaires dans lequel l'État, qui détient un quart des parts de la société, a plaidé en sa faveur, elle a conservé sa place. À cette occasion, le ministre de l'Économie Bruno Le Maire a défendu l'action de cette industrielle de cœur, passée par Pechiney, Alcan et Ipsen, qui a redonné à Eramet un cap et une agilité dont l'entreprise avait grand besoin. Directe et franche, elle avait annoncé d'emblée, à son arrivée il y a quatre ans, vouloir « mettre les bonnes personnes à la bonne place ». Plusieurs dirigeants du groupe minier ont été débarqués lors de ce ménage de printemps. Elle a fait croître les activités minières historiques d'Eramet et a repositionné le groupe sur les métaux de la transition énergétique (nickel, cobalt, lithium). Sa stratégie répond aux deux exigences de notre temps : responsabilité sociétale et innovation digitale. Eramet a réduit de 25 % son intensité carbone en deux ans. Le groupe présent sur les 5 continents (Nouvelle-Calédonie, Indonésie, Gabon, Sénégal…) utilise des drones et des logiciels d'analyse d'images pour piloter en temps réel l'exploitation de ses mines. Au siège d'Eramet, en haut d'une tour offrant une vue imprenable sur Paris, la diplômée HEC a accueilli trois étudiants du campus juste avant la rentrée de septembre.

Thomas Lestavel

© Anje Jager

Les mines au XXIe siècle

Julien Vacherot (H.24) : Le secteur minier souffre d'une mauvaise image. Est-ce mérité ?
Christel Bories : La mine d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celle d'il y a cent ans – heureusement pour les opérateurs qui y travaillent et pour les communautés qui vivent à proximité ! Pour autant, toutes les mines du monde ne se valent pas. Certaines respectent les meilleurs standards en termes environnementaux et sociétaux, d'autres s'en soucient peu. Eramet se distingue de ses concurrents par son positionnement sur le développement durable. Un exemple : nous avons noué en décembre dernier un partenariat avec le chimiste BASF pour développer des sels de nickel et de cobalt à Weda Bay, en Indonésie, à destination des batteries pour les véhicules électriques. Si le groupe allemand nous a choisis, c'est parce que nous garantissons une façon d'opérer responsable et une traçabilité totale.

Claire Schwartz (H.23) : Parler de développement durable dans le secteur minier, c'est paradoxal, non ?
C.B. : Dès mon arrivée chez Eramet en 2018, j'ai proposé une vision autour de cinq piliers, dont le principal consiste à être une entreprise citoyenne, engagée et contributive. Nous avons pris des engagements concernant l'aide aux communautés et notre impact sur l'environnement et la biodiversité. Nous étions alors totalement avant-gardistes. Trois ans plus tard, ce type d'engagement est devenu un prérequis pour obtenir ce qu'on appelle dans nos métiers la *« licence to operate »*, le droit d'opérer.

Claire : Pourquoi ?
C.B. : Tout d'abord, parce que pour faire croître son activité dans les pays hôtes, il ne suffit plus d'être toléré. Il faut être aimé. Les attentes des communautés ont énormément évolué au cours de ces dernières années. Celles des clients aussi. Il y a deux ans, quand nous parlions aux grands constructeurs automobiles de conditions de travail dans les mines ou de chaîne de valeur responsable, ils ne se sentaient pas très concernés par ces sujets. Ils ne savaient pas d'où provenaient leurs matières premières, c'était le problème de leurs fournisseurs ! Aujourd'hui, les grands groupes de l'industrie automobile ont émis des exigences sur l'origine de leurs matières premières. Le groupe BMW, par exemple, a banni de ses batteries le cobalt de la République démocratique du Congo parce que c'est un pays où le travail des enfants existe encore. Les pouvoirs publics ont également pris conscience que les batteries électriques n'étaient pas toujours vertes. L'engagement « éthique » n'est pas respecté si le nickel est extrait en rejetant les déchets dans la mer, si des enfants travaillent dans des mines artisanales ou si les métaux sont fondus avec de l'énergie provenant de centrales à charbon qui émettent beaucoup de CO_2. Ce sont des pratiques qui existent et auxquelles il faut s'opposer fermement, sinon, la promesse de la transition énergétique et écologique ne sera pas tenue.

Matthias Schibler (H.22) : J'ai des origines chiliennes et suis sensible aux problématiques de ce pays qui fait partie du « triangle du lithium ». Vous développez en Argentine une technique qui permet de réinjecter la quasi-totalité de l'eau pompée pour extraire le lithium. Quel potentiel pour ce genre de projets au moindre impact environnemental ?
C.B. : Le projet lithium en Argentine a été stoppé temporairement à cause du Covid, mais on espère le redémarrer très vite. Eramet a développé un procédé propriétaire, assorti d'une douzaine de brevets, beaucoup plus économe en eau et plus efficace en termes de rendement. La méthode traditionnelle consiste à pomper la saumure dans le sol, à la placer dans de grands bassins comme pour le sel marin, et à faire évaporer l'eau. La poudre blanche qui subsiste est ramassée et purifiée, c'est là que se trouve le lithium. Cette technique présente un inconvénient majeur : elle met en péril les ressources hydriques dans des zones qui comptent déjà parmi les plus arides au monde, où il ne pleut que deux ou trois jours par an. Notre procédé, plus écologique, consiste à faire passer la saumure à travers un granulé qui absorbe le lithium. Nous utilisons ainsi trois fois moins d'eau et récupérons de 85 à 90 % du lithium, contre 50 % avec la méthode traditionnelle.

© Sandrine Expilly

Les métaux, un défi pour l'Europe

Julien : La dépendance de l'Europe en termes de métaux, envers la Chine notamment, vous préoccupe-t-elle ?
C.B. : L'Europe fait aujourd'hui face à un défi majeur, la sécurisation de son approvisionnement en matières premières. Le Vieux Continent importe entre 75 et 100 % des métaux qu'il consomme. Non seulement il y en a peu dans les sous-sols, mais le développement d'activité minière pose problème dans un environnement aussi urbanisé. C'est encore plus vrai en France, où les romans de Zola collent à l'image du secteur ! Pourtant, des pays comme la Suède ont montré qu'il était possible d'exploiter des mines de manière propre et responsable. Notre dépendance vis-à-vis de l'étranger ne va pas s'améliorer. Nous sommes en train de passer de l'ère du pétrole à l'ère des métaux. La demande va exploser avec la transition énergétique : il faut des métaux pour fabriquer les éoliennes, les tuyaux d'acier qui transportent l'hydrogène, les réseaux électriques… On n'a encore rien trouvé de mieux que le cuivre pour faire passer des électrons ! Quant au véhicule électrique, sa batterie pèse 350 kg, et elle est exclusivement composée de métaux : 50 kg de nickel, 40 kg de lithium, 10 kg de cobalt, etc. D'après les estimations du secteur, on consommera dans les trente prochaines années plus de métaux qu'on en a extrait depuis le début de la révolution industrielle. L'Europe n'a pas anticipé ce besoin, à l'inverse de la Chine, du Japon ou de la Corée du Sud, qui raisonnent de manière intégrée, en anticipant l'amont de la chaîne de valeur. La Chine a peu de lithium, pas de nickel, pas de cobalt, alors elle a mis la main sur des mines partout dans le monde. Elle a investi en République démocratique du Congo, en Amérique latine ou en Indonésie pour sécuriser les ressources. Si bien qu'aujourd'hui, 80 % du raffinage de lithium est réalisé par la Chine.

Julien : Comment expliquer que l'Europe ait raté le coche ?
C.B. : L'Union européenne, dans son approche dogmatique du « marché libre », n'a pas réalisé les acquisitions qui s'imposaient. Je me réjouis qu'on installe des giga-factories de batteries sur notre sol… encore faut-il que ces usines soient alimentées en matières premières, faute de quoi elles tourneront à vide ! Ce n'est pas qu'un fantasme.

« On ne va pas pouvoir tout rapatrier… et certainement pas les matières premières »

En 2010, la Chine a réduit ses exportations de terres rares *[NDLR : des métaux aux propriétés électromagnétiques très recherchées dans les technologies de pointe]* pour privilégier son propre approvisionnement. De même, les sanctions américaines contre les oligarques russes en 2018 ont entraîné une impossibilité d'importer de l'aluminium de Russie, ce qui a fait flamber les prix.

Julien : Que préconisez-vous pour remédier à la situation ?
C.B. : À l'instar du Japon ou de la Corée, l'État français devrait mobiliser les fonds publics de type Bpifrance pour investir dans les filières stratégiques à l'étranger. L'UE doit surtout changer de logiciel. Les dispositifs européens destinés à subventionner les secteurs d'avenir (comme la batterie électrique) ne prévoient pas d'investissement ou de mesures spécifiques pour sécuriser l'amont de la chaîne de valeur. C'est pourtant indispensable !
La crise du Covid a montré qu'il fallait relocaliser certaines fabrications de produits critiques, surtout lorsqu'elles sont à forte à valeur ajoutée, mais on ne va pas pouvoir tout rapatrier – et certainement pas les matières premières ! Des solutions existent. Il y a un an et demi, j'ai participé à un groupe de travail sur les alimentations critiques de la filière aéronautique. Il a été recommandé de constituer un stock stratégique de titane en Europe, pour servir de réserve en cas de rupture d'approvisionnement. Je préside en outre un groupe de travail dans le cadre du Conseil national de l'industrie sur le thème « relocalisation et souveraineté ». Nous sommes en train de repérer les bons outils pour réduire notre dépendance internationale : coinvestissements, sécurisation de contrats long terme, etc.

Julien : Les politiques ont-ils pris la mesure de l'enjeu ?
C.B. : L'Europe s'est réveillée. Nous sommes souvent sollicités à Bruxelles, par Thierry Breton notamment, sur les sujets de souveraineté des matières premières. Au passage, cela montre à quel point l'Union manque d'acteurs privés dans le domaine : Eramet est la seule société européenne qui a des positions importantes dans les métaux de la transition énergétique. Les autres sont basées à Londres, qui depuis le Brexit n'appartient plus à l'Union européenne…

Matthias : Le Conseil économique, social et environnemental recommandait en 2019 de rouvrir des mines en Bretagne, dans le Massif central et les Pyrénées. Est-ce réalisable ?
C.B. : Le code minier, qui date d'une centaine d'années, vient d'être réformé afin d'autoriser de nouvelles analyses du sous-sol. C'est un bon début. Il y a cent ans, on cherchait du fer et du charbon. Aujourd'hui, les géologues et industriels appellent à cartographier les ressources du sous-sol français pour repérer des métaux d'avenir comme le lithium. Le BRGM *[NDLR : Bureau de recherches géologiques et minières, un établissement public]* sait déjà qu'il existe du lithium dans certaines régions de France. Cela dit, beaucoup d'eau coulera sous les ponts avant qu'on puisse ouvrir de nouvelles mines en France. Mais comme je le disais, je ne crois pas trop à l'acceptabilité sociale de tels projets. Et de toute façon, le résultat sera marginal, clairement insuffisant pour sécuriser nos approvisionnements.

Julien : Quel en serait le coût environnemental et humain ?
C.B. : Le métier a beaucoup évolué. Nous sommes capables d'opérer avec un impact « net positif » sur l'environnement et la biodiversité. Au Sénégal, par exemple, nous réhabilitons davantage que ce que nous défrichons, nous calibrons le pompage dans la nappe phréatique de manière à ne pas déstabiliser les écosystèmes, nous remettons les terrains en condition et les rendons au gouvernement au terme de la concession.

© Sandrine Expilly

Le redressement d'Eramet

Claire : Après plusieurs années difficiles, l'activité d'Eramet rebondit. Vous avez l'ambition d'en faire l'un des cinq géants du « nouvel âge des métaux »…
C.B. : Notre taille est incomparable à celle des géants du secteur comme Rio Tinto ou BHP, qui sont dans les métaux de base : le fer, le cuivre et l'aluminium. Mais Eramet est un leader dans les métaux de spécialité : nous sommes le numéro deux mondial du manganèse, et nous possédons avec Weda Bay la plus grande mine de nickel au monde. Nous avons l'ambition de devenir l'entreprise de référence dans les métaux de la transition énergétique.
Il y a quatre ans, je suis devenue PDG d'une société avec des atouts et de grandes compétences, mais qui s'était endormie. Eramet a raté des virages stratégiques dans les années 2000. Elle était encore, à mon arrivée, une entreprise qui exploitait des mines dans le seul but d'alimenter ses usines métallurgiques.
Mon premier mandat a été consacré à développer l'activité de nos mines. Celles-ci sont exceptionnelles en termes de réserves et de teneur, et elles sont positionnées dans le premier quartile de la courbe des coûts, c'est-à-dire qu'elles font partie des 25 % des mines aux coûts les moins élevés. Elles restent donc rentables même quand les prix baissent.

Claire : Comment s'est opéré le recentrage stratégique ?
C.B. : Nous avons augmenté de 50 % la production minière depuis 2017. Nous avons doublé celle de manganèse, qui a bondi de 3,6 millions à près de 7 millions de tonnes par an. Nous avons réalisé en 2018 une OPA sur notre partenaire australien dans les sables minéralisés pour acquérir 100 % d'une coentreprise qui extrait du titane au Sénégal. Nous avons par ailleurs ouvert l'an dernier la mine de nickel de Weda Bay, en Indonésie. En parallèle de cette croissance en amont, nous sortons de notre portefeuille toutes les activités situées à l'aval de la métallurgie. C'est dans cette optique que nous nous apprêtons à céder notre filiale aéronautique Aubert & Duval. En interne, nous avons changé notre organisation pour aboutir à un fonctionnement plus agile. Nous avons aussi recruté des talents venus de grands pays miniers comme le Brésil ou le Canada.

Claire : Les métiers de la mine sont-ils eux aussi concernés par la digitalisation ?
C.B. : Les géologues ont été les premiers data scientists de l'histoire ! Leur métier consiste à réaliser des forages, à analyser les échantillons et à faire des extrapolations sur les réserves des zones environnantes. Ils manipulent et interprètent de grands volumes de données, aujourd'hui avec l'aide de l'intelligence artificielle.
Plus largement, nous sommes passés à l'ère de la mine 4.0 : les relevés topographiques des mines sont effectués par des drones, nos opérateurs sur place peuvent se faire assister à distance, grâce à des lunettes de réalité virtuelle avec visualisation 3D… La robotisation améliore également la sécurité dans les mines. Quand je travaillais chez Rio Tinto, le groupe avait monté une mine-pilote dans l'Ouest australien, sans conducteurs ni pellistes. Tout était opéré à 200 kilomètres de distance par un centre qui ressemble à une base de la NASA. Les camions chargent, les pelles creusent sans présence humaine. La technologie peut soulager les salariés de tâches difficiles, répétitives et potentiellement dangereuses.

Un caractère bien trempé

Claire : Votre mandat de PDG a été renouvelé cette année malgré l'opposition initiale de la famille Duval (actionnaire majoritaire avec 37 % du capital). Qu'a signifié pour vous le soutien apporté par l'État, qui détient 25 % du capital, et par les salariés, qui ont défendu votre renouvellement ?
C.B. : C'était rassurant et réconfortant ! J'ai été touchée par la très forte mobilisation des équipes. Je pense que cela légitime ma vision et ma façon de travailler.

Claire : Qu'entendez-vous par là ?
C.B. : Mes équipes « achètent » la vision, car elle est enthousiasmante : il s'agit de faire grandir l'entreprise, bien sûr, mais aussi de contribuer à la transition écologique et d'agir pour le climat. Les salariés se reconnaissent dans ces valeurs et y trouvent un sens. La stratégie est également validée par les marchés et par les parties prenantes.
Au Gabon, où les relations n'ont pas toujours été faciles, le gouvernement nous montre aujourd'hui en exemple et veut travailler davantage avec nous *[NDLR : il vient d'autoriser l'ouverture à Moanda d'un nouveau gisement de manganèse]*.

© Sandrine Expilly

« Participer à des révolutions en interne me plaît beaucoup »

Claire : Comment décririez-vous votre leadership ?
C.B. : Je vais beaucoup sur le terrain, je suis proche de mes équipes… Je crois que mes collaborateurs apprécient que je me déplace pour venir les voir, que j'échange avec eux, que je les challenge.

Claire : Vous avez déclaré dans une interview : « Quand je nettoie les escaliers, je commence toujours par le haut. »
C.B. : Je crois à la franchise. Dès le début de mon mandat, j'ai exprimé mes points de satisfaction et de déception, avec bienveillance. J'ai confiance dans la nature humaine. Je pense que les gens peuvent déplacer des montagnes quand ils sont motivés. Certains salariés d'Eramet se sont véritablement révélés ces quatre dernières années. Cela me procure beaucoup de satisfaction.

Claire : J'étudie l'entrepreneuriat à HEC. Vous-même avez suivi la majeure Entrepreneurs dans les années 1980. Qu'est-ce que cela vous a apporté dans votre carrière ?
C.B. : Mon expérience de l'entrepreneuriat remonte aux toutes premières années de ma carrière. Peu après le diplôme, j'ai été recrutée par le cabinet de conseil Corporate Value Associates. Une vraie start-up ! Nous étions seulement cinq. Nous n'avions pas de locaux, nous travaillions chez les clients. J'ai attendu plusieurs mois avant de recevoir mon salaire, car il n'y avait pas encore de service paye ! *(rires)*
Depuis cette expérience, j'ai eu l'occasion de mobiliser mes qualités entrepreneuriales en transformant des entreprises. Cela a d'abord été le fruit du hasard, et puis on est venu me chercher pour ça : redresser des sociétés qui avaient besoin de changer de modèle stratégique. À chaque fois, je partais d'une feuille blanche. J'ai dû mener de nombreux chantiers, comme celui de la privatisation de Pechiney en 1995 ou de la fusion avec Alcan en 2003. Participer ainsi à de petites révolutions en interne me plaît beaucoup. Je sens que je peux avoir de l'impact, que je ne suis pas un simple rouage dans un système qui ronronne.

© Sandrine Expilly

Biographie

1986
Diplômée d'HEC. Consultante chez Booz Allen Hamilton, puis chez Corporate Value Associates

1993
Directrice stratégie et contrôle à l'Union minière

1999
Directrice stratégie et contrôle de gestion du producteur d'aluminium Pechiney

2003
OPA d'Alcan sur Pechiney. Christel Bories devient responsable des emballages du nouveau groupe, puis des produits finis en aluminium destinés à l'automobile et à l'aéronautique

2007
OPA de Rio Tinto sur Alcan. La division dirigée par Christel Bories, renommée Constellium, est vendue au fonds Apollo

2011
Départ de Constellium

2013
Directrice générale déléguée du laboratoire pharmaceutique Ipsen

2017
PDG du groupe minier Eramet

2021
Son mandat est renouvelé pour quatre ans

Matthias : Un exemple, chez Eramet ?
C.B. : À mon arrivée, j'ai été effarée par les chiffres sur la sécurité. J'ai cru qu'il y avait un zéro de trop, mais non ! Il a fallu donner un grand coup de collier. J'ai exigé qu'on divise le niveau d'accidents annuel par trois en quatre ans. « On t'a pris pour une folle à l'époque », m'a récemment confié un collaborateur. Pourtant les équipes y sont parvenues, et elles ont même encore divisé le ratio de moitié depuis. Nous reportons cette année 2,5 accidents par million d'heures travaillées, contre 11 en 2017. C'est un progrès énorme et on ne pensait pas en être capable.

Matthias : Vous pratiquez le ski, la randonnée et l'escalade. Quels sont vos « spots » préférés et pourquoi ?
C.B. : L'escalade, de moins en moins pour être honnête… Mes hanches souffrent ! Je skie à Val d'Isère où j'ai un appartement. Avec mon mari, mes enfants et mes amis, nous faisons beaucoup de randonnées dans les Alpes. Nous avons fait le tour du mont Blanc, le Mercantour, le mont Rose, les Dolomites… C'est très ludique et sympathique. Mieux vaut être nombreux quand on dort en refuge ! J'aime me sentir entourée.

Matthias : Outre le sport, comment trouvez-vous votre équilibre entre vie pro et vie perso ?
C.B. : M'occuper de ma famille m'aide beaucoup. Quand je rentrais à la maison à 20 heures et que ma fille me disait : « J'ai besoin de laine bleue pour des travaux manuels à l'école demain », je déconnectais totalement des problèmes professionnels ! Je pense que je relativise mieux que certains de mes collègues masculins. Je l'ai observé dans les moments difficiles. Pendant l'OPA hostile d'Alcan sur Pechiney, mes homologues au comité exécutif de Pechiney étaient très stressés, ils craignaient de perdre leur statut social. J'ai encaissé plus facilement le choc. Je me suis dit : « Si je perds mon travail, j'en trouverai un autre ; et si je n'ai pas de job pendant quelques mois et bien, je pourrai m'occuper davantage de mes enfants. » Finalement, je suis la seule du comex de Pechiney qu'Alcan a gardée. Peut-être justement parce qu'ils m'ont trouvée plus zen que les autres…

Matthias : Vous êtes l'une des trois seules femmes PDG au SBF 120. Faut-il prendre des mesures pour tendre vers la parité à la tête des entreprises ?
C.B. : Je ne le pensais pas il y a vingt ans. Je croyais que la féminisation des postes de direction allait se faire naturellement. Objectivement, ça n'a pas bougé, ça a même régressé. J'ai longtemps été opposée aux quotas – les femmes ont horreur de se dire qu'elles ont été retenues à un poste à cause d'un quota. Mais il n'y a que ça qui marche. En veillant à une mise en place progressive.

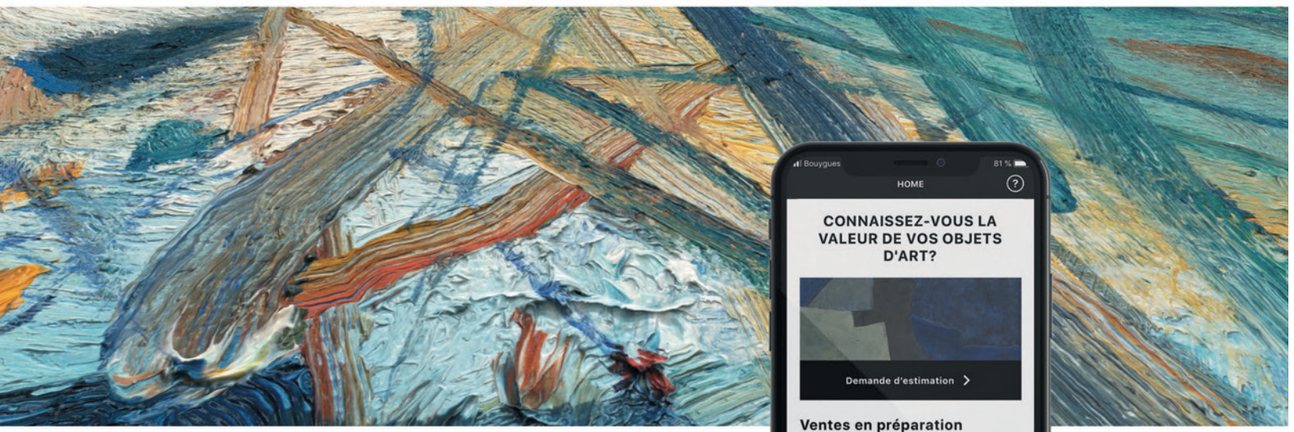
Matthias : Et chez Eramet, comment procédez-vous pour féminiser les effectifs ?
C.B. : Nous mettons en place des formations sur les biais comportementaux, mais il y a encore du pain sur la planche. Les biais sont d'autant plus difficiles à combattre qu'ils sont souvent bienveillants. Une nouvelle collaboratrice me racontait récemment son entretien d'embauche. Un responsable RH, qui n'a certainement pas voulu mal faire, l'a prévenue que le poste impliquait beaucoup de déplacements dans des pays lointains et lui a demandé si elle pourrait voyager malgré ses deux enfants. Elle a répondu : « Oui, comme mon mari ». Le recruteur aurait-il posé la même question à un homme ?
L'autre difficulté concerne le réservoir de talents disponible. Avec 25 % de filles dans les écoles d'ingénieur, difficile pour Eramet d'atteindre son objectif de recruter autant de femmes que d'hommes. Le système éducatif a ses failles. J'en parlais à Éloïc Peyrache : pourquoi a-t-on 50 % de filles en classes prépa commerciales mais seulement 40 % d'étudiantes à HEC ?

Claire : Il y a à peu près autant de filles que de garçons admissibles à l'écrit. C'est à l'oral que cela se joue.
C.B. : Il y a donc un biais. À l'écrit, le correcteur ne connaît pas le genre du candidat.

Claire : Quel conseil aimeriez-vous adresser aux jeunes femmes de grandes écoles ?
C.B. : L'industrie a besoin de femmes. Objectivement elles sont bienvenues. Elles réussissent, j'en suis la preuve. Les jeunes femmes doivent prendre conscience de leurs préjugés pour les faire tomber. Beaucoup de diplômées se tournent vers la beauté ou la mode. Je pense que vous serez très heureuse à collaborer avec des géologues sur des mines au Sénégal. Dans l'industrie, l'environnement est sain. Les gens aiment leurs produits et leur métier, ils ne sont pas là pour les paillettes. C'est très bienveillant. Passez par des jobs opérationnels, et vous accéderez à des postes de direction.
Le leadership au féminin, ça marche !

Propos recueillis par Thomas Lestavel

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



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

Télécharger dans l'App Store · DISPONIBLE SUR Google Play

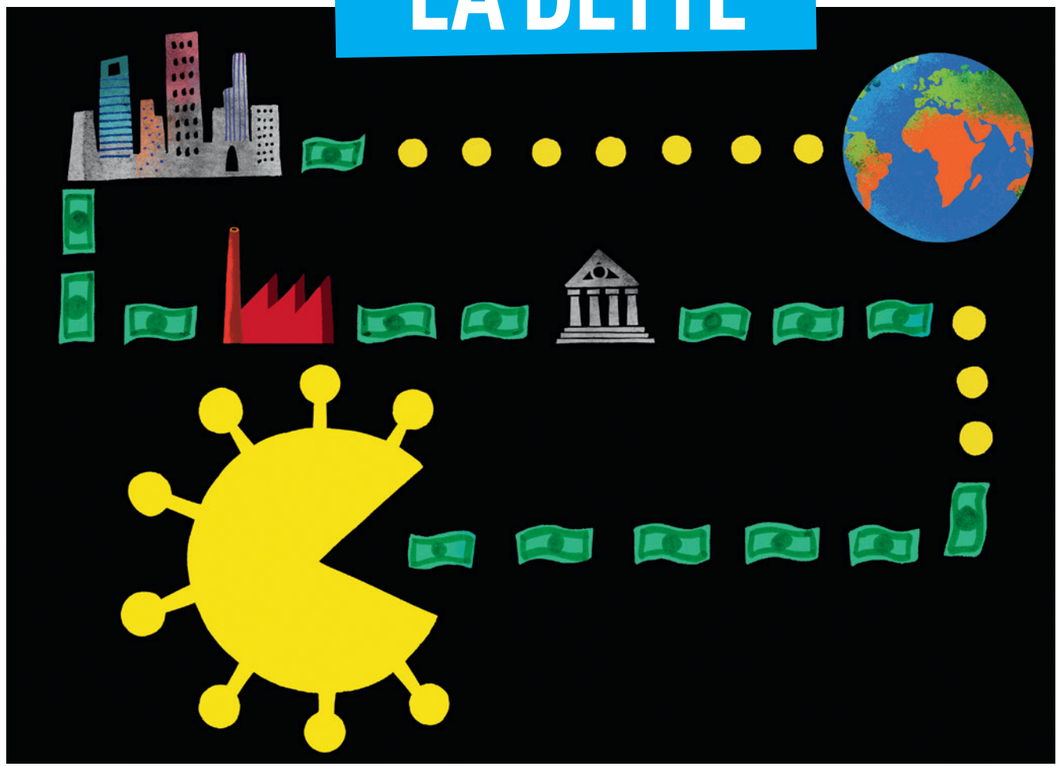
TAJAN

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

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

10 idées reçues sur...

LA DETTE



© Eric Giriat

1. Les déficits publics sont causés par des dépenses trop élevées.

Athanase Contargyris (H.79), économiste, fondateur d'Attac Grèce.

FAUX La dette se constitue le plus souvent lorsque de nouvelles dépenses apparaissent sans être couvertes par une hausse de l'imposition. À la fin des années 1970, la France a vu sa dette augmenter car l'État a décidé, pour combattre l'inflation, d'emprunter aux banques privées à des taux d'intérêt élevés. Cette hausse des dépenses n'a pas été compensée : au contraire, une baisse de la pression fiscale a été engagée au même moment. Mais les niveaux de dette selon les pays sont très contrastés : si la France est moins « vertueuse » que l'Allemagne, c'est parce qu'elle supporte des dépenses militaires beaucoup plus lourdes. De même, la dette grecque s'explique principalement par un budget de défense record en Europe.
Malgré cela, les États se livrent actuellement une féroce compétition fiscale pour attirer les entreprises, ce qui les a poussés à réduire les taux d'imposition sur les sociétés : en un demi-siècle, l'impôt sur les entreprises est passé de 50 à 20 % en moyenne. C'est un manque à gagner pour les impôts. En révélant les limites de nos systèmes et de nos politiques de santé, la crise sanitaire a récemment rappelé que certaines dépenses sociales sont indispensables. Économiquement, il est parfois judicieux d'investir davantage dans certains secteurs pour prévenir les risques de dysfonctionnement plutôt que d'assumer le coût exorbitant d'une crise. Le choix de réduire à tout prix les dépenses pour limiter les déficits ne semble donc pas être la bonne solution. Dans ce contexte, l'augmentation des impôts ne doit plus être taboue.

2.

La crise sanitaire a fait voler en éclat l'orthodoxie budgétaire européenne.

Christine Lagarde, présidente de la Banque centrale européenne.

FAUX Les textes européens prévoient certaines clauses en cas de crise économique qui se sont avérées pertinentes et ont été appliquées à l'occasion de la pandémie de Covid-19. Dès mars 2020, la Commission a pris les devants en déclenchant la clause dérogatoire générale du Pacte de stabilité. Il s'agit d'un assouplissement temporaire des règles budgétaires, notamment celle qui oblige les États à limiter leur déficit public à 3 % du PIB. L'Union européenne a aussi assoupli temporairement les règles relatives aux aides publiques pour que les gouvernements puissent soutenir les secteurs de leur économie les plus touchés par la crise sanitaire, comme le tourisme ou le secteur aérien. Néanmoins, une discussion doit se tenir à l'avenir sur les critères de Maastricht, car la situation a totalement changé. Tous les États membres ont vu leur ratio dette sur PIB augmenter d'une vingtaine de points. L'Eurogroupe, la réunion mensuelle des ministres des Finances de la zone euro, va plancher sur le sujet en novembre. Chercheurs, think-tanks et spécialistes proposent des solutions. Le débat est ouvert. Je pense qu'à l'issue de la période de transition actuelle, il faudra faire évoluer le traité en modifiant certaines règles. Une chose est sure en tout cas : la situation actuelle est exceptionnelle mais ne peut pas durer éternellement. L'Europe a besoin de règles communes pour bien fonctionner.

3.

La hausse des dépenses publiques liées à la pandémie de Covid-19 va provoquer une crise de la dette des États.

Fabien Bouvet (H.12), administrateur suppléant pour la France à la Banque mondiale.

PROBABLEMENT PAS Économies avancées, marchés émergents et pays en voie de développement ont considérablement augmenté leurs déficits, et leur dette, pour faire face à la crise du Covid. Cette hausse de l'endettement, associée à l'incertitude économique et parfois à des sorties de capitaux, a accru le risque de surendettement. Aussi le nombre de pays pour lesquels le risque de surendettement était jugé élevé par le FMI a doublé en quelques mois : ils étaient 91 au premier trimestre 2020 contre 44 au troisième trimestre 2019. Les défauts de paiement sont cependant restés très circonscrits, grâce au soutien public des banques centrales et des institutions financières, aux marges de manœuvre budgétaires constituées avant la crise, ainsi qu'aux conditions de financement internationales, particulièrement favorables. Depuis, la situation s'est sensiblement améliorée, puisqu'on ne recensait plus que 71 pays en risque élevé de surendettement au premier trimestre 2021. À court terme, l'éventualité d'une crise systémique de la dette semble donc écartée. Cependant, l'évolution incertaine de la pandémie, la croissance atone et la dynamique de remontée des taux d'intérêt font peser une menace sur les équilibres budgétaires. Les pays en difficulté, comme le Liban ou l'Argentine, devront restructurer leur dette avec l'appui des institutions financières internationales. Quant aux pays en développement pour lesquels le poids de la dette n'est plus soutenable – c'est le cas du Tchad et de l'Éthiopie –, ils pourront, le cas échéant, bénéficier d'allègements en vertu des mesures de traitement de la dette mis en place par le G20.

© Eric Giriat

4.

La crise a boosté les marchés financiers.

Alexandra Prigent (H.03) et Romain Richemont (H.03), partners Accellency, conseil relations investisseurs et marchés de capitaux.

PAS SI SIMPLE Les chiffres donnent le vertige : le montant des introductions en Bourse a bondi à 334 milliards de dollars au premier semestre 2021. Le MSCI World a pris 17 % depuis le début de l'année. Pourtant, la réalité est que l'écart entre les gagnants et les perdants ne cesse de se creuser sur les marchés. Depuis 2020, les FANGMA (Facebook, Amazon, Netflix, Google, Microsoft, Apple) représentent à eux seuls un quart de la hausse de l'indice boursier S&P500. Au niveau mondial, les 25 valeurs les plus performantes ont alimenté 40 % de la hausse de février 2020 à mars 2021. Les sociétés technologiques ont vu leur multiple valeur/ventes doubler en deux ans. Mais en parallèle, de nombreux acteurs ont connu des pertes sans précédent. Contrairement aux idées reçues, la performance dépendait moins des secteurs que de modèles économiques. Dans tous les domaines d'activité, y compris ceux confrontés à des difficultés importantes, les sociétés les mieux valorisées sont celles qui ont réussi à communiquer sur une stratégie cohérente de transformation digitale, et ce, malgré la crise. Pas si simple donc ! Si les marchés financiers, grâce aux 9 000 milliards de dollars de liquidités injectés, se sont globalement bien sortis de la pandémie, cela n'est pas vrai pour tous les acteurs et cela ne va pas sans risque ni victime collatérale.

5.

Ce sont les banques centrales de la zone euro qui rachètent les titres émis par les États membres.

William Arrata (H.05), Asset Liability Manager, Banque de France.

EN PARTIE VRAI Au début 2020, la pandémie a provoqué une chute des marchés financiers, faisant craindre une dislocation des canaux de transmission de la politique monétaire. Plusieurs grandes banques centrales ont alors adopté de nouvelles mesures non conventionnelles de politique monétaire. Un programme d'achats d'actifs, le PEPP (Pandemic Emergency Purchase Programme), a été lancé en mars 2020 par la BCE.
Il prévoyait l'achat par l'Eurosystème (qui regroupe la BCE et les banques centrales de la zone euro) d'actifs à hauteur de 750 milliards d'euros. Son montant a par la suite été porté à 1 850 milliards. Le programme, qui prendra fin en mars 2022, coexiste avec le programme d'achats déjà en vigueur depuis mars 2015, l'APP (Asset Purchase Programme).
Les banques centrales des pays membres y contribuent pour un pourcentage qui correspond à leur quote-part dans le capital de la BCE (par exemple 20,4 % pour la Banque de France). L'Eurosystème peut ainsi se porter acquéreur d'obligations émises par le secteur public (de la dette souveraine, principalement) ou le secteur privé. En vertu de l'article 123 du traité de Lisbonne, les achats de dette souveraine se font exclusivement sur le marché secondaire, afin de ne pas pratiquer de financement monétaire de l'État.
En pratique, les titres du secteur public représentent l'essentiel de ces achats. Au 31 juillet 2021, le stock de dette net détenu par l'Eurosystème au titre du PEPP s'élevait à 1 260 milliards d'euros, dont 1 220 milliards de titres publics. Une part importante de la dette publique émise pendant la pandémie a donc été rachetée par l'Eurosystème, sans que ce dernier ait une emprise dominante.

6.

Le fort endettement des pays émergents va ralentir leur développement économique.

Anne-Laure Kiechel (H.99), PDG de Global Sovereign Adivsory.

PAS SI SIMPLE La dette publique mondiale a augmenté de manière très inégale en 2019 et 2020 : près de 20 points de PIB pour les pays développés, 10 pour les pays émergents et 5 pour les pays à faibles revenus, aux capacités d'emprunt limitées.
Les pays développés ont bénéficié d'un soutien massif de leurs banques centrales (BCE et Fed en tête), les économies émergentes ont suivi quand elles le pouvaient. En août dernier, le FMI a débloqué 650 milliards de dollars d'allocations de droits de tirage spéciaux (DTS), dont 275 milliards seront alloués aux pays émergents et en développement. Ces droits de tirage spéciaux, dont la valeur est indexée sur cinq monnaies (euro, dollar américain, livre sterling, yuan chinois et yen japonais), devraient renforcer les réserves et augmenter les liquidités des États.
C'est la plus importante allocation de DTS de l'histoire du FMI. C'est un soutien bienvenu, mais insuffisant au regard des 200 milliards de dollars que les pays à faibles revenus auront à déployer d'ici à 2025 pour intensifier leur réponse à la pandémie, et des 250 milliards de dollars nécessaires pour faire converger leurs revenus avec les économies avancées. Le défi actuel des pays émergents est de continuer d'investir dans la santé, l'éducation et les infrastructures, malgré des marges de manœuvre fiscales réduites. Des taux bas et des modes de financements innovants seront donc indispensables.

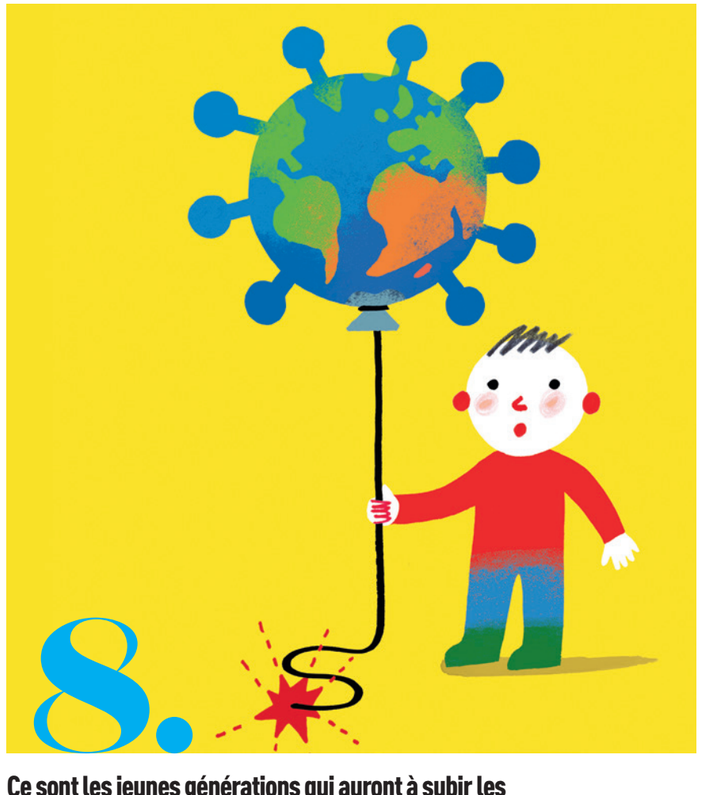
7.

Pour favoriser la reprise, les États devront renoncer aux remboursements des prêts et aides accordés aux entreprises.

François Asselin, président de la CPME (Confédération des petites et moyennes entreprises).

FAUX Toute dette doit être remboursée, c'est un principe de base pour tout entrepreneur afin d'assurer le bon fonctionnement de l'économie. Pourtant, même les meilleurs pourront avoir du mal à rebondir face au mur de dettes du Covid-19. Les mesures de soutien mises en place par le gouvernement pendant la crise sanitaire ont bien fonctionné. En 2020, le nombre de dépôts de bilan a ainsi été de 34 000 seulement contre 50 000 habituellement.
Les entreprises se sont endettées mais ont conservé un niveau de trésorerie satisfaisant, les plus petites étant, comme toujours, les plus fragiles.
En septembre, si la sortie de crise se confirme, le taux de faillites sur douze mois glissants devrait retrouver son niveau habituel, auquel s'ajoutera sans doute un « effet de rattrapage » dont l'ampleur reste à déterminer.
Sur les 700 000 entreprises qui ont contracté un prêt garanti par l'État (PGE), on estime que 6 % auront des difficultés à rembourser. Le gouvernement a déjà pris des mesures pour étaler les paiements, avec l'octroi d'une avance remboursable ou d'un prêt bonifié dans la limite de 800 000 euros pour les PME de plus de 50 salariés. Et pour les entreprises qui malgré ce dispositif, seraient dans l'impossibilité de s'acquitter de leurs dettes, une procédure de sauvegarde, encadrée juridiquement, permettra de discuter avec l'ensemble des créanciers de la possibilité d'effacer tout ou partie des sommes dues.

© Eric Giriat



8.

Ce sont les jeunes générations qui auront à subir les conséquences de l'endettement public.

Emmanuel Blézès (H.18), auteur de « La génération confinement paiera pour les boomers », tribune parue dans le quotidien *Le Monde* en septembre 2020.

VRAI Difficile pour quelqu'un de ma génération de dire le contraire. Quand mon père avait 30 ans, au début des années 1980, le ratio dette publique sur PIB s'élevait à 20 %. Quand j'aurai 30 ans, en 2025, il tournera autour de 120 % : soit 100 points de plus en moins de deux générations. La crise sanitaire a amplifié ce phénomène : selon l'étude d'Euler Hermes parue en mai 2021, il faudra à la France soixante-sept ans pour retrouver le niveau d'endettement public d'avant-Covid (contre vingt-six ans pour l'Italie et huit ans pour l'Allemagne). Le problème de fond est moins le niveau de dette publique que ce qu'on choisit d'en faire. Avant la crise sanitaire, seule une faible proportion de la dette servait à l'investissement. Saura-t-on préparer la sortie de crise en consacrant les moyens budgétaires à des enjeux d'avenir, tels que la décarbonation de notre économie, l'innovation technologique, l'éducation ou la santé ? Ce serait là l'occasion de faire de ce déficit une « bonne dette ». Mais c'est une décision à prendre tout de suite, car nos marges de manœuvre seront limitées à l'avenir. D'où un sentiment d'injustice générationnelle : les décideurs d'aujourd'hui ne subiront pas les conséquences des problèmes dont ils ont la charge. La génération qui arrive n'aura pas le loisir de tergiverser. Son impatience est donc légitime.

9.

La mobilisation de fonds publics face à la pandémie, sur le principe du « quoi qu'il en coûte », a servi à protéger les plus faibles.

Renaud Guidée (H.03), AXA Group Chief Risk Officer

FAUX L'argument du « quoi qu'il en coûte » a été avancé dans les économies occidentales pour justifier les aides aux entreprises et aux personnes les plus durement touchées par la pandémie.
Ce soutien accordé aux acteurs les plus fragiles avait pour principal objectif d'éviter que la crise se propage à l'ensemble des secteurs. Quant à l'expression « quoi qu'il en coûte », elle a pu donner l'impression qu'on disposait de réserves d'argent public quasi illimitées.
Ce qui est faux : ces mesures étaient en réalité financées grâce à des emprunts contractés sur le marché obligataire.
Dans le même temps, pour éviter que les taux d'intérêt à long terme n'augmentent, les banques centrales ont lancé des programmes d'achats d'actifs : la BCE achète aujourd'hui plus de bons du Trésor que n'en émettent les États de la zone euro. Ce *quantitive easing,* orchestré par les banques centrales, vise à rééquilibrer l'offre et la demande sur le marché obligataire, et il profite aux détenteurs de patrimoines. Ainsi, une politique budgétaire protectrice et redistributive n'a été rendue possible que grâce à une politique monétaire qui contribue à accroître les inégalités. Pour se sortir de ce paradoxe, trois voies sont aujourd'hui possibles : exploiter ce contexte pour engager des réformes structurelles (c'est le choix qu'a fait Mario Draghi en Italie), remonter les taux d'intérêt (la Fed s'y attelle) ou miser sur l'inflation pour dévaloriser le stock de dette (ce qui peut aussi avoir des effets pervers…).

Les plans de relance mis en place au niveau mondial sont l'opportunité de transformer l'économie.

Éric Lalo (H.82), associé-gérant, responsable mondial de l'activité de conseil aux gouvernements de Rothschild & Co.

VRAI Les plans de relance mis en œuvre par les économies développées et les pays émergents ont été financés dans un contexte de taux d'intérêt nuls ou historiquement bas, grâce à l'abondance des liquidités disponibles sur le marché international des capitaux, résultat des mesures prises par les principales banques centrales des pays développés. Les 10 000 milliards de dollars de dettes levés par les gouvernements sur les douze derniers mois pour le financement de leurs plans de relance ont cependant vu leur format évoluer sous la pression des grands investisseurs internationaux, lesquels privilégient de plus en plus les émissions à vocation ESG (environnementale, sociale et de gouvernance).
La transformation de l'économie vers un modèle plus soutenable et social est donc en marche, sous la pression conjuguée de besoins de financements massifs et des exigences de soutenabilité ESG formulées par les financeurs des États. Amorcée en 2016, cette évolution vers une finance plus soucieuse de la responsabilité sociale et environnementale est un phénomène mondial, qui connaît aujourd'hui une accélération : près de 70 milliards de dollars d'obligations ESG ont été émis par des États depuis janvier 2021.

Propos recueillis par Marianne Gérard

© Eric Giriat

fhb
Administrateurs Judiciaires Associés

www.fhbx.eu

Alicia Alves
alicia.alves@fhbx.eu

Jean-François Blanc
jf.blanc@fhbx.eu

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

Gaël Couturier
gael.couturier@fhbx.eu

Cécile Dür
cecile.dur@fhbx.eu

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

Charlotte Fort
charlotte.fort@fhbx.eu

Sylvain Hustaix
sylvain.hustaix@fhbx.eu

Nathalie Leboucher
nathalie.leboucher@fhbx.eu

Eric Samson
eric.samson@fhbx.eu

Benjamin Tamboise
benjamin.tamboise@fhbx.eu

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

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

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

fhb fiducie

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

contact@fhbfiducie.eu

Neuilly-sur-Seine neuilly@fhbx.eu
Bordeaux bordeaux@fhbx.eu
Louviers louviers@fhbx.eu
Mont-de-Marsan montdemarsan@fhbx.eu
Rodez rodez@fhbx.eu
La Canourgue lacanourgue@fhbx.eu
Évry evry@fhbx.eu
Le Havre lehavre@fhbx.eu
Pau pau@fhbx.eu
Brive-la-Gaillarde brive@fhbx.eu
Bayonne bayonne@fhbx.eu
Libourne libourne@fhbx.eu
Boulogne-sur-mer boulogne@fhbx.eu
Montpellier montpellier@fhbx.eu
Perpignan perpignan@fhbx.eu
Lyon lyon@fhbx.eu

24 h

avec

Clarisse Agbegnenou

Pendant une journée, *HEC Stories* a suivi la judoka Clarisse Agbegnenou, qui a décroché la médaille d'or aux JO de Tokyo en juillet dernier, travaille pour la gendarmerie nationale… et suit une formation de coach à HEC Paris. Portrait d'une battante atypique.

© Rémy Gabalda

Sur le tatami, la judoka s'entraîne avec les enfants des clubs de judo de l'Ariège, invités pour la clôture des championnats de France militaire.

En guise de vestiaire, l'internat d'un lycée professionnel de Foix.

Pour l'événement, Clarisse retrouve Audrey Tcheuméo, autre étoile française des tatamis, ainsi que son ex-éducateur d'Asnières.

Trente-cinq secondes, c'est le temps qu'il a fallu à Clarisse Agbegnenou pour arracher à la Slovène Tina Trstenjak son titre olympique au golden score. Un combat dont l'athlète française se relève émue aux larmes et couronnée d'or : Clarisse Agbegnenou, déjà quintuple championne du monde de judo, décroche l'or olympique. C'était le 27 juillet 2021, à Tokyo. Depuis, Clarisse est rentrée en France et a repris sa vie quotidienne. Dans le civil, elle est militaire, et a le grade d'adjudant de la gendarmerie.

9h00, réveil à Toulouse

En sortant de la douche, Clarisse zappe le buffet du petit déjeuner proposé par son hôtel. Ni viennoiseries, ni œufs ou fromage pour la championne olympique des poids mi-moyen (moins de 63 kg). « Je ne mange jamais rien en me levant le matin », confie celle qui possède le plus beau palmarès du judo féminin : outre les deux médailles d'or rapportées du Japon, elle a déjà gagné à cinq reprises les championnats du monde et collectionne autant de titres européens depuis 2013. « Il faut écouter son corps », ajoute Clarisse quand on s'étonne de cet écart avec les canons supposés de la diététique sportive, surtout à haut niveau. Pas de footing non plus pour le réveil musculaire. « Je suis en vacances », décrète-t-elle avec un sourire désarmant.
L'athlète est arrivée la veille dans la ville rose. Elle doit participer en tant qu'ambassadrice de sa discipline, à un événement organisé par son employeur, la gendarmerie nationale. C'est à ce double titre de championne olympique et d'adjudant, donc, qu'elle est attendue cet après-midi à Foix, en Ariège, pour la clôture des championnats de France militaires de judo. En attendant, c'est quartier libre.

11h00, brunch à Châteauroux

Accompagnée de Nadia Benabdelouahed, ex-judoka de haut niveau devenue sa manageuse, Clarisse a donné rendez-vous pour un brunch à des copines rencontrées lorsqu'elle était pensionnaire au lycée de Châteauroux qui abrite le pôle France de l'équipe de France de judo.
« On a fait beaucoup de bêtises ensemble, ce sont les trois meilleures années de ma vie », rapporte l'ancienne gamine turbulente qui a grandi à Asnières et n'hésitait pas à se bagarrer avec les garçons. « Je n'aimais pas l'école, Nadia me donnait des cours de soutien en maths », se souvient la championne. Sous ses airs sévères accentués par une coupe à la garçonne, la prof n'hésitait pas à rabrouer l'adolescente dissipée : « Tu ne vas pas gagner ta vie en faisant du judo ! »
Clarisse suit toujours les conseils de Nadia, qui l'accompagne partout comme son ombre. « On se parle cash et parfois ça clashe, mais ça ne dure jamais longtemps », confie la quadragénaire qui joue le rôle de véritable coach en dehors du tatami de l'athlète décontractée.
Clarisse a fini par décrocher son Bac, puis passer des brevets professionnels pour devenir éducatrice sportive, avant de signer un CDD de sportive de haut niveau avec la Gendarmerie : 1 300 euros net par mois, logée et nourrie dans un régiment de Fontainebleau. « On n'y est pas beaucoup, mais cela fait du bien à la tête, on se sent en sécurité », glisse Clarisse. Comme elle, dix autres gendarmes faisaient partie de la délégation des 378 athlètes qui ont participé aux Jeux olympiques de Tokyo.

13h30, entrée en scène à Ferrières

Le lycée Jean Duroux de Ferrières est contigu de la salle omnisports construite dans cette petite commune périphérique de la préfecture de l'Ariège. L'internat de cet établissement professionnel sert de camp de base à une centaine de militaires venus de toute la France pour leur championnat national. Uniformes, kimonos et treillis se croisent par la petite porte du grillage qui sépare le lycée du gymnase. C'est dans une simple chambre à deux lits que Clarisse enfile sa « tenue de combat » : un kimono orné de cinq étoiles pour ses titres

© Rémy Gabalda

Du gymnase à la cérémonie protocolaire à la mairie, le programme de la championne est aussi chargé qu'une tournée ministérielle, Clarisse pourtant répond à toutes les sollicitations avec le sourire.

Dojo, mairie, cérémonie : Clarisse aura changé trois fois de tenue dans l'après-midi.

mondiaux, son nom en gros caractères dans le dos et la ceinture noire fétiche qu'elle porte en toutes circonstances. Sauf en compétition internationale, pas réglementaire. Ses deux médailles d'or sont posées négligemment sur le matelas, à côté de ses épaulettes de la gendarmerie. « Sans le judo, je n'aurais jamais été militaire » confie la championne qui vient d'apprendre qu'elle doit remiser ses insignes au placard : elle vient de changer de grade sans le savoir.

Si elle avoue avec une franchise désarmante ne pas avoir franchement l'envie de porter un képi toute sa vie sur ses longs cheveux tressés, Clarisse se déclare fière d'avoir « ramené une médaille pour la patrie ». Plus encore que ses multiples titres mondiaux, la première place décrochée à Tokyo face à sa rivale slovène qui l'avait battue en finale à Rio représente à ses yeux la plus belle des récompenses. « C'est la médaille de l'univers ! » À bientôt 30 ans, elle se projette déjà dans les prochains Jeux olympiques qui auront lieu à Paris en 2024. « Cela va être magnifique ». Comme Teddy Riner, son alter ego masculin, elle se voit déjà remettre son titre olympique en jeu dans quatre ans. Elle avait été désignée pour porter le drapeau de la délégation française à Tokyo et en garde un souvenir inoubliable. Clarisse avait pourtant failli arrêter la compétition en apprenant le report des Jeux en 2020. La championne avait alors sombré dans une dépression qu'elle évoque désormais sans tabou.

« C'est peut-être aussi pour mes doutes que j'ai été choisie », dit celle qui s'est lancée dans une formation à HEC pour devenir « coach de vie » à la fin de sa carrière. Clarisse doit décrocher son diplôme en octobre, mais elle n'est pas prête à ranger son kimono au vestiaire.

15h00, retour en enfance sur le tatami

L'apparition de la championne qui ambitionne de détrôner Teddy Riner dans l'imaginaire des Français a été soignée par les organisateurs dans le petit gymnase de Ferrières, préféré au Dojo de Foix jugé trop petit pour l'événement.

Un officier rougeaud en kimono chauffe la salle au micro depuis plusieurs minutes quand la sono fait enfin retentir la musique du film Rocky 3 à plein volume : la championne olympique fait son entrée, les bras levés. La judoka s'est aussi mise à la boxe pour parfaire sa forme physique, mais elle ne se prend pas pour Sylvester Stallone : coquette, elle a peint ses ongles avec du vernis, aux mains comme aux pieds. Elle n'a pas retiré ses boucles d'oreilles au moment de monter sur le tatami.

La démonstration annoncée sur le programme vire à l'exhibition. Aux côtés d'Audrey Tcheuméo, autre championne de judo réquisitionnée pour l'occasion, elle multiplie les pauses photos au milieu d'une centaine de gamins venus de tout le département. Les enfants ont été invités par

© Remy Gabalda

les militaires à grossir les rangs pour ce final de gala. Avec sa gouaille, Audrey rivalise de charme avec Clarisse dans le rôle d'idôle des jeunes : au-delà de leur maîtrise des arts martiaux, elles sont un modèle de réussite qui force l'admiration. Les deux championnes multiplient donc les selfies au bord du tatami envahi par des enfants qui enchaînent des mouvements d'échauffements avec les grands gaillards des différents corps d'armée en kimono. Il ne reste plus un centimètre carré de libre pour les véritables combats, mais l'essentiel n'est pas là. Visiblement ravie, Clarisse retrouve au sol son ancien éducateur d'Asnières, qui l'avait repérée quand elle était encore à l'école primaire. « On proposait aux enfants des initiations à différents sports en primaire », se souvient Mohammed Zouarh, ex-directeur sportif de la ville des Hauts-de-Seine, désormais élu de la fédération nationale de Judo. Le retraité a suivi de près la carrière de cette gamine de banlieue prometteuse, que sa mère et ses instituteurs jugeaient trop bagarreuse. La championne olympique, elle, est ravie de se retrouver au milieu des petits Ariégeois qui s'efforcent de faire tomber au sol des soldats

L'adjudant pose aux côtés des autres gradés de la gendarmerie nationale.

bienveillants taillés comme des armoires à glace. « J'aurais été ravie de vivre une telle expérience quand j'étais petite fille. » Clarisse pointe ses propres difficultés à trouver sa voie à l'école ; « ce serait bien si les conseillers d'orientation faisaient un peu de "coaching" en écoutant les enfants avant de les juger. » La question se pose légitimement : le coaching peut-il être une nouvelle voie pour les élèves en difficulté face aux enseignants de l'Éducation nationale ?

16h30, en short à la mairie de Foix

Après une série de photos avec tous les clubs de jeunes qui ont fait le déplacement et une interminable séance de dédicaces pour les 200 participants, petits et grands, qui font sagement la queue en file indienne devant un stand de l'Armée, retour à l'internat du lycée pour se changer. Clarisse a rendez-vous à la mairie de Foix pour une visite protocolaire. La championne, décontractée, sera la seule à porter un short dans la grande salle du conseil municipal. Il fait chaud, mais elle ne goûte pas aux jus de fruits bio préparés pour le buffet. Tout sourire, Clarisse écoute d'une oreille distraite les discours qui se multiplient. Disciplinée, elle a remisé les écouteurs de son smartphone dans la petite sacoche qu'elle porte en sautoir dès son arrivée à l'hôtel de ville. La visite touristique du château comtal, qui domine le centre médiéval de Foix, est annulée pour respecter le programme digne d'une visite ministérielle. Le directeur de cabinet du préfet a tenu à se joindre à la petite cérémonie à la dernière minute. Clarisse repartira de Foix avec un couteau fabriqué par un artisan local, gravé à son nom et offert par le maire.

Les médailles de la championne… reçues presque en même temps que ses nouveaux galons.

Tout au long de la journée, Clarisse multiplie les contacts, les autographes et les selfies avec ses fans.

18h00, invitée d'honneur pour la remise des prix

Nouveau retour dans la petite chambre du lycée de Ferrières pour un dernier changement de tenue. Une affichette placardée à l'entrée du gymnase précise que la tenue de cérémonie est obligatoire pour tous les militaires venus assister à la remise des médailles. Clarisse enfile non sans difficulté son uniforme de la gendarmerie. Deux collègues militaires l'aident à nouer sa cravate et vérifient le pli réglementaire du pantalon. « Je me sens bien en uniforme, mais j'aurais un peu de mal si on me demandait de défiler au pas », glisse l'ancienne porte-drapeau des jeux de Tokyo. L'invitée d'honneur des championnats de France militaires n'est pas tenue d'assister à la cérémonie au garde à vous devant le podium installé dans un coin du gymnase. Emporté par son discours, le directeur de cabinet du préfet se lance dans une tirade inspirée, louant les valeurs communes du sport et de l'armée. Face à lui, les troupes se tiennent alignées en rangs par régiments, comme à la parade. Clarisse rejoint Nadia, qui s'est installée à une petite table.

Elle tapote sur son portable, mais s'interrompt volontiers pour répondre à toutes les demandes de selfies, de plus en plus nombreuses à mesure que les médailles sont distribuées. Progressivement, la cérémonie protocolaire vire à la réunion de famille sportive. Dans le mundillo du judo, les grades s'estompent dès qu'on enfile son kimono. Tout le monde se tutoie et un simple soldat peut envoyer au tapis un officier supérieur. La championne olympique continue de discuter, tout sourire, avec les derniers participants qui s'attardent dans le gymnase, alors que le gros des troupes a rejoint l'apéritif servi à l'extérieur. Clarisse ne goûtera ni au punch ni à la sangria. Elle s'accorde une ultime séance photo avec Nadia sur fond de drapeau tricolore pour alimenter son compte Twitter, alors que les employés du traiteur commencent à servir le repas de gala annoncé sur le programme.
La judoka n'y touchera pas non plus. Elle s'esquive discrètement avec Nadia pour regagner Toulouse. Libérée de ses obligations militaires pour la fin de soirée et pour des vacances bien méritées.

Stéphane Thépot

© Rémy Gabalda

LES CONCERTS DE POCHE

Des ateliers musicaux et des concerts de musique classique, lyrique et jazz, avec les plus grands interprètes, dans les campagnes et les quartiers, pour tous les publics.

Cohésion sociale
Dynamisme des territoires
Accès à la culture pour tous
Vitalité artistique

Devenez mécène des Concerts de Poche !

Contactez nous :
lucie.pacific@concertsdepoche.com - 07 85 05 09 68

www.concertsdepoche.com

Association reconnue d'utilité publique

© Frédéric Berthet / Les Concerts de Poche / Pierre Grosbois / Florian Brioude

© Andrea Ucini

fret et mondialisation

le vaisseau mer

À l'heure du tout-numérique et des velléités
de délocalisation, notre économie mondialisée
repose sur la navigation des marchandises.
Zoom sur un secteur qui assure la quasi-totalité
des acheminements de matières premières
et de produits manufacturés.
Et qui carbure (encore) au fuel lourd.

PAULINE DES VALLIÈRES

“Le fret reflète notre économie”

Bio

2008
Master en géographie et transports maritimes à l'université de Nantes

2009
Master en développement durable à HEC Paris

2010
Coordonne la politique de développement durable de CMA CGM

2013
Courtier d'affrètement et de construction pour BRS Group

2018
Souscripteur d'assurance maritime chez SCOR

Le 23 mars 2021, le porte-conteneurs Ever Given, d'une capacité de plus de 200 000 tonnes, s'échoue dans le canal de Suez, bloquant pendant six jours 422 navires chargés de 26 millions de tonnes de marchandises. En mai, ce sont les ports chinois de Yantian et de Ningbo-Zhoushan qui cessent leurs activités pour raisons sanitaires, provoquant une envolée des prix du fret, déjà très élevés. Ces récents incidents ont mis en évidence le rôle crucial du transport maritime dans une économie mondialisée. Fer de lance du commerce international, le fret maritime assure 90 % du transport de marchandises. Il est régi par l'Organisation maritime internationale (OMI), qui regroupe 174 pays membres, et se trouve aujourd'hui confronté à de nombreux défis, de la réduction de son impact écologique à la création de nouvelles voies commerciales.

Passionnée par le transport maritime, dont elle a exploré de multiples facettes, du développement durable chez CMA-CGM à l'assurance maritime chez SCOR, Pauline des Vallières (M.09), dresse l'état des lieux d'un secteur méconnu et dynamique.

Vous travaillez dans le transport maritime depuis douze ans. Qu'est-ce qui vous a attirée vers ce secteur ?
Pauline des Vallières : Son importance stratégique. Près de 90 % du volume des échanges mondiaux transitent par voie maritime. On l'a vu en mars dernier avec l'incident dans le canal de Suez : un porte-conteneurs immobilisé a suffi à bloquer 10 % du commerce mondial. C'est aussi un secteur en prise directe avec l'actualité et les grands enjeux internationaux. Il reflète de manière instantanée la consommation internationale, à travers le flux de produits manufacturés, et les tensions géopolitiques, à travers les flux de matières premières. On dit que la santé de l'économie mondiale se mesure à l'évolution des taux de fret : plus ils sont élevés, plus la croissance est dynamique. En 2008, le transport maritime avait ralenti avant même que n'éclate la crise des subprimes. Son activité est par nature très cyclique.

Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur le fret maritime ?
La pandémie de Covid-19 a mis le fret sous tension. Au début de l'année 2020, la demande mondiale s'est effondrée, et les armateurs ont dû immobiliser leur flotte. Les prix du fret ont d'abord plongé, avant de flamber à partir de l'été avec la reprise de la consommation, conjuguée à une pénurie de conteneurs. Les tarifs ont été multipliés par cinq entre janvier 2020 et septembre 2021. Par ailleurs, les délais d'acheminement, compte tenu de la hausse

© Ed Alcock

de la demande, se sont considérablement allongés. Et des problèmes humains ont encore aggravé ce phénomène : des équipages non vaccinés sont restés bloqués à bord de leurs navires dix-huit mois, avec interdiction de débarquer. En tant qu'assureur maritime, je dois désormais intégrer le risque Covid.

Pour éviter les désordres conjoncturels, une institution internationale coordonne l'action des acteurs du secteur…
Effectivement, l'Organisation maritime internationale (OMI) régule le transport naval au niveau international. Mais harmoniser les règles sur un secteur qui englobe une multitude d'acteurs répartis dans le monde entier n'est pas une mince affaire. Sur les aspects sociaux, notamment, les législations en vigueur en Europe et en Asie diffèrent tellement qu'il est difficile de trouver un terrain d'entente. Mais l'OMI et ses 174 pays adhérents sont parvenus à imposer des règles internationales pour protéger les marins. Et depuis 2015, les principaux armateurs mondiaux se sont regroupés au sein de trois alliances pour optimiser leurs lignes commerciales et mieux faire entendre leur voix sur les aspects réglementaires.

Quels sont les défis d'avenir de ce secteur ?
Le premier défi de ce secteur, c'est de réduire la pollution. L'essentiel de la flotte commerciale mondiale utilise du fuel lourd comme carburant. Le transport maritime génère à lui seul 3 % des émissions de CO_2 mondiales, et de 5 à 10 % des rejets d'oxyde de soufre. Au début 2020, la teneur en soufre des carburants marins, nocive pour la santé, a été abaissée à 0,5 %, contre 3,5 % auparavant. En 2018, l'OMI s'était engagée à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 70 % par rapport à leur niveau de 2008 d'ici à 2050.
La clé pour réduire les émissions de gaz à effet de serre réside notamment dans l'utilisation de nouvelles motorisations. La durée de vie moyenne d'un bateau étant de trente ans, les armateurs investissent aujourd'hui dans la recherche et le développement pour proposer des solutions moins nocives à l'environnement. Les mentalités ont évolué sur ce sujet : à mes débuts chez CMA CGM, j'étais chargée de mettre en application les réglementations environnementales à bord des navires, et je recevais un accueil assez mitigé : les équipages considéraient ces règles comme des contraintes sans intérêt. Aujourd'hui, ils sont beaucoup plus sensibles à ces problématiques. Je pense que les acteurs du secteur ont compris la nécessité de moderniser et de faire évoluer leurs pratiques pour limiter l'impact environnemental.

Vague verte ?

Non soumis aux dispositions de l'accord de Paris, l'OMI fixe de manière autonome les objectifs de réduction des émissions carbone du secteur du fret maritime. En juin 2021, elle a adopté une mesure visant à réduire l'intensité carbone de 11 % entre 2020 et 2026. « Les mesures prises par l'OMI ne suffiront pas pour atteindre nos objectifs de décarbonation du secteur », a commenté la ministre française de la Transition écologique Barbara Pompili.

Outre l'adoption de carburants moins polluants, une solution simple existe pour réduire les émissions de CO_2 des bateaux : limiter leur vitesse. Ainsi, un pétrolier abaissant sa vitesse de 12 à 10 nœuds (soit de 22 à 18,5 km/h) réduirait de 30 % sa consommation de carburant. Une solution peu prisée par le secteur.

Quelles sont les innovations mises en place pour réduire les émissions de gaz à effets de serre ?
Les solutions innovantes vont de la construction de bateaux équipés de profils de coques qui optimisent leurs performances de navigation, à la formation des équipages à des méthodes propres et durables, en passant par l'utilisation de nouveaux carburants moins polluants : le GNL (gaz naturel liquéfié), en plein essor et adopté par CGA CGM, le bio-méthanol, choisi par Maersk, et, à terme, l'hydrogène peut-être. Les armateurs ne sont pas les seuls concernés : les ports modernisent également leurs infrastructures pour s'adapter aux nouvelles générations de bateaux. Les chantiers de déconstruction se multiplient, notamment en Asie et en Turquie, pour trier et recycler les matériaux des épaves. Et de nouveaux acteurs s'engagent dans le secteur pour accélérer sa décarbonation, comme Michelin avec son projet de voile rétractable Wisamo, qui vise à utiliser la propulsion du vent pour économiser du carburant.

La course au gigantisme des navires est-elle néfaste à l'environnement ?
Non, au contraire : les porte-conteneurs longs de 400 mètres (l'équivalent de quatre terrains de football alignés), qui affichent une capacité de 20 000 conteneurs de 20 pieds, permettent de réaliser des économies d'échelle et ils polluent moins à la tonne transportée. En revanche, ils posent des problèmes d'accueil dans les ports, ainsi que des problèmes de sécurité : la valeur marchande qui circule sur les océans est colossale. Un porte-conteneurs peut tout transporter : des billets de banque, des articles de luxe… son chargement peut valoir des centaines de millions. N'oublions pas que la piraterie existe encore.

© Ed Alcock

"Un porte-conteneurs peut tout transporter : des billets de banque, des articles de luxe… Ça peut valoir des centaines de millions"

On vit aujourd'hui à l'ère du numérique. L'informatisation a-t-elle transformé le secteur ?
Bien sûr, les nouvelles technologies à bord et à terre permettent un meilleur suivi des navires. Il existe même une connexion forte entre le spatial et le maritime, comme l'illustre le récent rapprochement de CMA CGM et du CNES : les satellites permettent de localiser bateaux et d'obtenir des informations météorologiques précises. Des navires autonomes, opérés par un équipage restreint, voire entièrement pilotés à distance, devraient naviguer à l'horizon 2030. Revers de la médaille, cette automatisation présente des risques de cyber-attaques, puisqu'il devient possible de prendre le contrôle d'un navire à distance. De nombreux armateurs ont déjà subi des attaques informatiques et les assureurs maritimes couvrent désormais ce risque dans leurs contrats.

On parle beaucoup des nouvelles routes maritimes. Pourquoi créer de nouvelles voies de navigation ?
Le premier objectif est de désengorger le trafic. Les routes du transport maritime sont tellement fréquentées qu'il a fallu élargir le détroit du Panama. Avec la fonte de la banquise, on envisage aussi de traverser l'Arctique, ce qui créerait une nouvelle voie, mais cette option est très décriée d'un point de vue environnemental. Et la Russie, qui a la mainmise sur cette zone, s'y oppose. Le percement du canal de Kra, entre la Thaïlande et la Malaisie, a été envisagé à de nombreuses reprises pour désengorger le détroit de Malacca, par lequel transite 30 % du commerce mondial. Mais ce projet, soutenu par la Chine, qui souhaiterait l'intégrer dans ses « nouvelles routes de la soie » est compromis par les enjeux géopolitiques en Asie. Les grandes lignes des porte-conteneurs (Asie-Europe via Suez et Malacca, Asie-Amérique via le Pacifique, Europe-Amérique via l'Atlantique), les routes traditionnelles du charbon (en partance de l'Australie) et du pétrole (des émirats arabes vers le monde entier) restent donc inchangées pour le moment. Enfin, il ne faut pas oublier le câblage sous-marin, qui achemine les télécommunications mondiales et l'énergie électrique. C'est une voie maritime stratégique, dans lesquelles les Gafam investissent massivement. Google possède déjà en propre quatre câbles sous-marins de fibre optique.

Le transport maritime doit-il craindre la concurrence des avions-cargos ?
Ni l'avion ni le rail n'offrent les avantages d'un porte-conteneurs, qui fait transiter des volumes considérables de marchandises avec une souplesse maximale (multiplicité des escales, possibilités de déroutement, etc.). Ce qui n'empêche d'ailleurs pas les grands armateurs de miser sur une complémentarité intermodale, en diversifiant leurs activités grâce à une petite flotte d'avions-cargos, par exemple. Il faut souligner que, contrairement aux préjugés, le fret maritime est le mode de transport qui a les plus faibles émissions de CO_2 par tonne de marchandise déplacée [1]. Il a donc de très beaux jours devant lui !

1. Selon une étude publiée en 2013 par le Research and Traffic Group, déplacer une tonne de marchandises sur un kilomètre par bateau émettrait 12 grammes de CO_2 contre 14 pour le train, et 76 par la route. Et plus de 600 pour l'avion.

Propos recueillis par Marianne Gérard

Tendre les flux, fendre les flots et défendre le climat ? Les HEC relèvent le défi.

plein gaz

GTT, le tout GNL

Le groupe GTT, né en 1994 de la fusion de Gaztransport et de Technigaz, est expert dans le stockage et le transport en mer du gaz naturel. L'entreprise a développé une technique de cryogénisation qui permet de conserver le gaz naturel à l'état liquide. Cette technologie équipe 75 % des méthaniers dans le monde. Face aux nouvelles réglementations environnementales, l'entreprise a adapté ses réservoirs pour les navires utilisant un système de propulsion au gaz naturel liquide. « Le GNL est une bonne alternative au pétrole pour le transport maritime : il permet d'éliminer la quasi-totalité des émissions d'oxydes de soufre, d'azote et de particules fines et réduit de 20 % les émissions de CO_2 », résume Philippe Berterottière (H.82), PDG du groupe. Depuis 2017, GTT a équipé vingt-sept porte-conteneurs CGA CGM dotés d'une motorisation au gaz naturel liquide.

numérisation

Ovrsea, le fret à haut débit

« Nous sommes commissionnaire de transport, une sorte d'agence de voyage pour les marchandises, qui coordonne l'acheminement des produits à travers le monde », explique Arthur Barillas (H.17), cofondateur et PDG d'Ovrsea. En trois ans et demi, la start-up a révolutionné le secteur grâce aux outils numériques. « De la prise de commande au stockage portuaire, en passant par le transport en conteneurs et le dédouanement, tout est géré et centralisé depuis notre plateforme. » La force d'Ovrsea réside dans l'accompagnement des clients, malgré des flux complexes. « Pour la marque de vélos électriques Cowboy, nous gérons la livraison de pièces issues de plus de vingt fournisseurs asiatiques à l'assembleur final, situé en Europe. » D'une grande réactivité, la société propose une cotation en ligne en deux heures (contre vingt-quatre heures d'ordinaire). « Nos outils technologiques offrent des possibilités d'optimisation des opérations dont les acteurs traditionnels ne disposent pas », explique Arthur Barillas. Pour renforcer sa réactivité et sa fiabilité, la start-up investit dans l'automatisation de ses activités : solutions de tracking, utilisation du Big Data pour mutualiser les expéditions... En outre, Ovrsea propose à ses clients de compenser l'empreinte carbone de leurs flux logistiques. Avec un chiffre d'affaires qui a triplé en 2020, la start-up vient de se rapprocher du groupe Bolloré. « Ils nous apportent leur réseau et leurs actifs physiques, nous leur fournissons notre expertise digitale. » Prochaine étape : le développement à l'international. « Nous réalisons 70 % de notre chiffre d'affaires en France. Nous envisageons de déployer notre activité en Espagne, en Italie et aux États-Unis dans l'année qui vient. »

© DR

voilier-cargo

Neoline, le vent en poupe

Hisser les voiles pour décarboner le transport maritime ? C'est le défi relevé par Neoline. « Notre navire-pilote, le Neoliner, affiche une capacité de 5 300 tonnes, et il permettra de réduire de 70 à 90 % la consommation de carburant et les émissions carbone sur la ligne transatlantique Saint Nazaire - Baltimore - Halifax - Saint-Pierre, explique Éric Gavoty (H.70), président de la holding Neoline & Associés. La propulsion à voile sera complétée par une propulsion auxiliaire diesel-électrique pour manœuvrer dans les ports et garantir la ponctualité de la desserte. » Le concept a déjà séduit Beneteau et Manitou, deux groupes industriels des Pays de la Loire qui exportent aux États-Unis du fret lourd ou volumineux, non conteneurisé. « Neoline constitue pour eux une solution logistique pertinente et économiquement performante. Des groupes de luxe (Longchamp, Hennessy, Clarins), mais aussi des équipementiers tels que le Groupe Renault et Michelin, en pointe sur la RSE, ont aussi adopté notre solution pour leurs exports conteneurisés. » La construction a débuté fin 2021, et le premier cargo à voile de Neoline devrait entrer en service début 2024...

motorisations

CMA CGM, carbone en berne

Pionnier sur les carburants alternatifs, l'armateur français a fait le choix dès 2017 de développer une flotte de porte-conteneurs équipés d'une motorisation hybride fuel-gaz. Côté gaz, le moteur utilise du gaz naturel liquéfié ou du biométhane, mais il pourra aussi être alimenté au e-méthane (un carburant neutre en carbone), sans nécessiter d'aménagement ou de modification. Cette flotte « e-méthane ready » se compose à ce jour de 18 navires, et atteindra 44 navires d'ici à la fin 2024. Mais la R&D de CMA CGM continue de plancher sur les carburants à zéro impact, tel que le e-méthane, bien sûr, mais aussi l'hydrogène.
D'autres facteurs aident à réduire la consommation de carburant : l'hydrodynamisme des coques, mais aussi la taille des navires. « Non seulement les grands navires fluidifient le transport maritime, mais leur consommation de carburant par tonne transportée est plus faible », souligne Bertrand Simion (H.86), directeur central groupe lignes de CMA CGM.

La finance peut sauver le monde

Ancien directeur de la Banque mondiale, **Bertrand Badré (H.89)** a créé le fonds Blue Like an Orange à destination des pays émergents. Réchauffement climatique, conditions sanitaires, pauvreté… Faut-il refondre le capitalisme ?

Bio

1989
Diplômé d'HEC

1999
Directeur adjoint, puis vice-président de la banque Lazard à Londres

2003
Conseiller Afrique du président de la République au G8

2013
Directeur général finances de la Banque mondiale

2016
Money Honnie : et si la finance sauvait le monde ? (éditions Débats publics)

2017
Crée Blue like An Orange Sustainable Capital

2020
Voulons-nous (sérieusement) changer le monde ? (éditions Mame)

Depuis 1965, chaque campagne pour l'élection présidentielle est émaillée de phrases chocs. On se souviendra de celle du candidat François Hollande devant ses partisans, le 22 janvier 2012 au Bourget : « Mon véritable adversaire, il n'a pas de nom, pas de visage, pas de parti (…). Il ne sera jamais élu et pourtant il gouverne. Cet adversaire, c'est le monde de la finance. » Faisant écho à cette image d'un secteur financier sans foi ni loi, Bertrand Badré (H.89) publiait quatre ans plus tard *Money Honnie,* un livre malicieusement sous-titré : *Et si la finance sauvait le monde ?*
Sauver le monde… Vraiment ? « Si l'on sait fixer les objectifs et si l'on choisit la bonne direction, la finance peut être un outil extraordinaire. Sans doute l'arme la plus efficace pour nous sortir de la crise que le monde traverse aujourd'hui », confirme-t-il.

De la finance à la conscience

Le cursus de cet optimiste impénitent a de quoi faire pâlir : diplôme d'histoire à la Sorbonne, Science-Po, ENA. « Mais j'ai commencé par HEC ! C'est mon *alma mater*, comme disent les Américains. Je faisais partie du bureau des élèves et j'en ai gardé une indéfectible bande d'amis. Trente-cinq ans après, on est toujours connectés via un groupe Whatsapp.
Je me souviens d'un enseignement très ouvert sur le monde, avec notamment les cours de géopolitique de Patrick Lemattre, et bien sûr les stages que j'ai pu faire à l'étranger. Avec un ami du BDE, on est partis à Hong Kong, en faisant cinq ou six escales… grâce à Nouvelles Frontières, parce que c'était moins cher ! »
Des années 1986-1989, le fils de l'ancien sénateur Denis Badré garde le souvenir d'une période euphorique où tout semblait possible, avec une croissance à la hausse et un marché du travail dynamique, qu'avec son pedigree, il n'a aucun mal à intégrer. Il débute sa carrière par des missions de contrôle et de conseil pour l'Inspection générale des Finances, avant de devenir directeur adjoint de la banque Lazard à Londres en 1999. Le parcours balisé d'une figure de la haute finance, jusqu'à sa rencontre avec Michel Camdessus, directeur général du FMI de 1987 à 2000, qui bouleverse sa vision du monde. « C'est lui qui m'a ouvert aux questions de bien public et de justice sociale. Je lui dois énormément. »
En 2003, il rejoint le cabinet du président de la République Jacques Chirac en tant que conseiller pour l'Afrique et le développement dans le cadre du G8 à Évian. Il coordonne alors le Plan d'action pour l'eau. Son double parcours, dans le privé

© Sandrine Expilly

et à l'international, le mène à intégrer la Banque mondiale, au poste de directeur général finances. Il représentera l'institution au G7 et au G20, avant de se lancer le plus grand défi de sa carrière.

Paris – Washington

Après un cinquième livre en forme de profession de foi, ce fervent catholique, défenseur d'un capitalisme moral, décide de mettre la théorie en pratique en lançant un fonds d'investissement durable qu'il nomme, en hommage à Paul Éluard, Blue like an Orange Sustainable Capital. L'objectif est de financer des projets pouvant générer un impact positif dans les pays émergents. Son carnet d'adresses pléthorique lui est alors d'un grand secours. Des PDG et des philanthropes se lancent dans l'aventure. « Presque tous ceux avec qui j'avais travaillé depuis vingt ans m'ont épaulé, alors que l'entreprise n'en était qu'à ses prémices. Mais j'ai sous-estimé la difficulté de lever des fonds : le développement durable est très présent dans les discours, il l'est moins dans les actes. On est encore à l'ère du *greenwashing*… » Après avoir occupé de hautes responsabilités dans des grandes banques (du Crédit Agricole à la Société Générale), après avoir été accueilli comme un diplomate aux sommets internationaux, le voilà prêt à repartir de zéro depuis un sous-sol de Washington. Habitué à brasser des milliers de milliards dans ses vies précédentes, il collecte avec acharnement les 200 millions de dollars (180 millions d'euros) de sa première levée de fonds en juin 2020. « Ces 200 millions de dollars, je savais un par un d'où ils venaient », souligne-t-il. Après deux ans et demi à Washington, Bertrand Badré rentre en France à l'automne 2021, après que la société AXA a acquis une part dans le capital de son fonds d'investissement. Et Blue Like an Orange poursuit son développement, en Amérique du Sud et un jour en Afrique

Comment définir un fonds durable ?

De prime abord, les projets soutenus par Blue Like an Orange peuvent surprendre : une fintech colombienne, une entreprise de VTC permettant d'accéder à des zones mal desservies par les transports en commun en Amérique du Sud… On est bien loin du stéréotype du producteur de café sur les plateaux péruviens. « Il n'y a pas que le commerce équitable et les éoliennes ! Il faut valoriser l'ensemble des initiatives qui créent des emplois décents, améliorent l'égalité hommes-femmes ou préservent l'environnement. » Le fonds sélectionne ainsi, grâce à ses propres grilles d'évaluation, des projets qui ont du sens. « L'analyse financière est un outil extraordinaire pour se projeter dans le temps et dans l'espace. Mais si le profit reste une nécessité, il ne peut être une fin en soi. Le capitalisme tel que nous le connaissons depuis un demi-siècle est fondé sur les théories de Milton Friedman selon lesquelles le but d'une entreprise est de maximiser le profit de ses actionnaires. Cette conception a eu son heure dans les années 1980, mais avec la fin du leadership anglo-saxon, l'émergence du contre-modèle chinois et la révolution numérique, elle est aujourd'hui totalement dépassée. » La course aux dividendes continue pourtant de régir les modes de rémunération, la gouvernance des entreprises, la gestion des actifs… « Rien n'interdirait aujourd'hui de changer notre manière de calculer le profit et de prendre en compte l'impact carbone ou le coût d'exploitation de la nature. » La crise sanitaire actuelle est-elle l'occasion de réviser un système qui amplifie les inégalités et précipite la crise écologique ? « On pourrait sortir de cette séquence par le haut, en osant les réformes qui n'ont pas été menées après la crise des subprimes de 2008, lorsqu'on s'était contenté de remettre des fonds dans la machine sans réviser nos modes de pensée. »

Une révolution dans le système

Proche d'Emmanuel Macron, qui a préfacé l'un de ses livres, et avec qui il a échangé quand il souhaitait devenir banquier d'affaires, Bertrand Badré cite souvent un jeune président, mais pas celui qu'on croit. « Parmi les quatre grandes figures américaines gravées sur le mont Rushmore, on oublie souvent Theodore Roosevelt (1858-1919), qui est entré à la Maison Blanche à 42 ans, alors que le pays traversait l'une des crises les plus graves de son histoire. L'homme avait des positions impérialistes et parfois xénophobes, mais, en à peine huit ans, il a créé des parcs naturels, cassé les cartels, fondé une association de protection des consommateurs et posé les bases d'un système de régulation financière… Quand on lui demandait s'il était révolutionnaire, Teddy Roosevelt expliquait qu'il ne préconisait rien de révolutionnaire, seulement des actions pour empêcher une révolution. La révolution, ce n'est pas couper des têtes ou renverser des tables, c'est savoir changer les règles du jeu pour répondre à l'urgence sociale et environnementale. »

© Sandrine Expilly

"Si le profit reste une nécessité, il ne peut être une fin en soi"

S'il a créé avec ses associés un fonds d'investissement destiné aux pays émergents, c'est parce qu'il est convaincu que la France pèse peu sur les enjeux environnementaux et que c'est en Inde, au Nigeria, au Honduras que se situent les véritables défis… « Il faut être exigeant en matière de développement, mais avoir conscience que tous les pays ne partent pas du même niveau. Il ne faut pas retomber dans l'écueil du consensus de Washington dans les années 1980, lorsque la Banque mondiale et le FMI imposaient aux pays en développement des règles pour sortir de leur endettement. Si l'on place la barre trop haut et trop vite, tous ces nouveaux acteurs vont se braquer. Et ils auront raison. » Aujourd'hui, le banquier devenu entrepreneur est alarmiste, mais il reste tout de même optimiste… Bertrand Badré souligne ainsi les engagements pris pour le climat lors de la COP21, ou la création d'un observatoire de la finance durable, lancé en 2020. « C'est une belle initiative, et elle est française ! » Tout comme Time for the Planet, un fonds citoyen non lucratif qui envisage de collecter 1 milliard d'euros pour lutter contre les gaz à effet de serre. « J'ai été en contact avec sa cofondatrice Coline Debayle (H.13). Nous sommes même intervenus ensemble à HEC… enfin, en virtuel. J'aurais adoré avoir eu son idée. »
Mais ces initiatives salutaires ne fonctionneront qu'avec une forte impulsion politique. Selon lui, le Vieux Continent a là une carte à jouer : alors qu'elle traverse une crise d'identité, coincée entre les États-Unis et la Chine, l'Europe doit devenir le fer de lance dans l'établissement de nouvelles normes. Et le faire vite, au risque de se les voir dicter.

Bertrand Morane

“J’ai eu besoin de tout quitter”

À 30 ans, **Marc-Arthur Gauthey (H.12)** a mis de côté une carrière d’entrepreneur pour gravir les sommets des Andes. Une ascension qui l’a conduit à s’engager dans l’humanitaire et à écrire un roman. Itinéraire d’une reconversion.

Bio

1986
Naissance à Paris

2011
Fonde la start-up Cup of Teach

2012
Diplôme de management à HEC, création du think-tank OuiShare et du salon Startup Assembly

2016
Voyage en Amérique latine et en Islande

2019
Directeur de la communication de l’ONG SOS Méditerranée, à Marseille

2020
Publie son premier roman, *Irresponsables*

La ligne avait l’air toute tracée. Parents entrepreneurs, grand frère diplômé de l’EDHEC, master de management à HEC… À la sortie d’HEC, Marc-Arthur Gauthey s’était montré prolifique dans la création de start-up : marketplace de cours entre particuliers avec Cup of Teach, think-tank d’économie collaborative avec OuiShare ou encore salon de l’innovation avec Startup Assembly. Mais ce parcours exemplaire était jalonné d’hésitations et de détours : il avait failli embrasser une carrière universitaire après un master d’histoire (enfant, il voulait être prof), puis avait envisagé de suivre une formation de journalisme au terme d’une prépa littéraire. Pas une pure vocation d’entrepreneur. Découragé par la faillite de sa première entreprise, Cup of Teach, et par l’activité drainée par Startup Assembly, qui réunit chaque année un millier de jeunes entreprises, Marc-Arthur jette l’éponge en 2016. Il cède sa boîte gratuitement, met son appart parisien en sous-location et parvient à convaincre sa petite amie du bien-fondé de sa soudaine folie : s’envoler vers l’Amérique latine.

Le prétexte de ce voyage, c’est l’escalade. Féru d’alpinisme, il s’est mis en tête de se mesurer aux plus hauts sommets de la cordillère des Andes. Un challenge qui confine à la quête filiale, puisque dans son histoire, l’alpinisme est à l’origine d’un drame. « Mon père est mort en tentant une ascension dans les Pyrénées. J’avais 15 ans. J’ai longtemps eu peur de la montagne, mais arrivé à l’âge adulte, j’ai voulu l’apprivoiser. »

Prendre de la hauteur

Entre deux ascensions, les vallons et les plaines sont l’occasion de rencontres. « Je me souviens d’un couple de fermiers qui cultivait du café en Colombie. Lui avait d’abord quitté le pays, plusieurs années auparavant, pour échapper à la menace des narcotrafiquants. Il s’était exilé au Canada. Là, il avait fait la connaissance de sa future femme. Avec leurs deux enfants, ils avaient choisi de revenir en Colombie pour vivre de leur petite exploitation. Il faut parfois beaucoup de courage et de ténacité pour réaliser ses rêves. » Le *woofing* (qui consiste à travailler au sein d’une ferme en échange du gîte et du couvert) permet au couple de s’imprégner de la culture des pays qu’il traverse, du Brésil au Pérou. La nature démesurée, celle qui s’admire depuis le sommet des pics, mais aussi celle qui coule le long du fleuve Amazone, ajoute à la magie de cette parenthèse. Que referme brusquement un heureux événement. La venue d’un enfant interrompt le tour du monde : alors qu’ils envisageaient de traverser

© DR

“ SOS Méditerranée mène une mission nécessaire. Le simple fait qu’elle ait été fondée par des citoyens européens, donc par la société civile, montre à quel point les États ont abdiqué. Il est inexcusable et intolérable de savoir et de laisser faire.”

le Pacifique jusqu’au Népal pour toucher les sommets de l’Himalaya, les futurs parents bifurquent pour se rendre à l’évidence de leurs nouvelles responsabilités. Quelques semaines avant le terme, les deux voyageurs rentrent en France. Mais avant de devenir père, Marc-Arthur entreprend une dernière ascension, celle du pic du Midi d’Ossau, où son propre père s’était tué seize ans plus tôt.
« Cela peut paraître étrange, mais j’en ressentais le besoin, à la fois pour tourner la page de la disparition de mon père et pour me projeter dans la parentalité. Quelque part, si je réussissais là où mon père avait échoué, j’aurais eu l’impression d’être prêt à être moi-même un bon père. »

Revenir à l’essentiel

D’un long voyage et d’un curieux rite de passage, le couple revient transformé. « On a vite compris qu’on ne pouvait plus vivre à Paris, dans cette oppression permanente et ce manque de nature, mais aussi qu’on voulait faire quelque chose qui nous tenait vraiment à cœur, que l’on juge important. »
La famille emménage dans le port de Marseille, et, quelques mois plus tard, Marc-Arthur décroche un poste de directeur de communication dans une ONG créée pour secourir les migrants en haute mer, SOS Méditerranée.
Chaque jour, des centaines de personnes s’entassent sur des embarcations de fortune pour fuir leur pays, au péril de leur vie. La traversée de la Méditerranée depuis la Libye vers l’Europe est devenue la route migratoire la plus dangereuse au monde.

Non-assistance à migrants en danger

SOS Méditerranée est une ONG fondée en 2015 par des citoyens de toute l’Europe pour pallier la défaillance des États. Depuis 2014, date de l’arrêt de l’opération militaire Mare Nostrum (lancée en 2013 après le drame de Lampedusa), aucune mission étatique n’était mise en place pour secourir les embarcations en détresse en Méditerranée, pourtant de plus en plus nombreux. À partir de 2016, l’ONG a pu affréter le navire Aquarius, remplacé par l’Ocean Viking en 2019, grâce à un financement participatif de plus de 300 000 euros. L’ONG a ainsi pu secourir en mer plus de 30 000 personnes.

« Cette association mène une mission nécessaire. Le simple fait qu’elle ait été fondée par des citoyens européens, donc par la société civile, montre à quel point les États ont abdiqué. Il est inexcusable et intolérable de savoir et de laisser faire, de relayer un discours abject qui consiste à dire : “À force de mourir, ils vont se décourager…”. »
Mais cette expérience riche de sens se révèle aussi terriblement difficile : le contexte politique, le nombre de morts comptés chaque jour et l’impression que la situation ne fait qu’empirer finissent par avoir raison de son engagement.
Après un an et demi, il quitte SOS Méditerranée pour se tourner vers l’écriture. Avant même de rejoindre l’ONG, il avait envoyé un manuscrit qui avait retenu l’attention d’un éditeur. Mais les délais de traitement des maisons d’édition, « un monde qui ne fonctionne pas au rythme des start-up », et la crise du Covid ajournent le projet. Finalement, son tout premier roman, *Irresponsables*, paraît en 2020 aux éditions de La Rémanence. « Ça parle d’amour, de montagnes, d’aventure, de deuil et de paternité. Le titre interroge ce que l’on s’autorise à faire, et à quel prix ? »
Deux autres manuscrits attendent dans ses tiroirs. Écrire aide parfois à vivre, mais rarement à gagner sa vie. L’ex-entrepreneur envisage donc d’ouvrir un organisme de formation en alpinisme, s’appuyant sur des compétences chèrement acquises.
Et désormais père de deux enfants, il espère pouvoir leur transmettre le goût du voyage. « Nous avons gardé un sentiment d’inachevé en abandonnant notre idée d’aller au Népal. Souvent, je me demande si l’on ne devrait pas tenter cette aventure en famille… »

Marc Ouahnon

© Anthony Jean

“Mon métier a pris du sens”

DG de M.A.C. Cosmetics, **Sabrina Herlory-Rouget (H.02)** a appris le sens des affaires, et a appris qu’une carrière est affaire de sens. Son credo ? Croire en ce que l’on fait et faire ce que l’on croit juste…

Bio

2002
Diplômée d’HEC

2006
Responsable marketing de l’Occitane, USA

2014
Directrice générale de l’Occitane, France

2015
Directrice générale de l’Occitane, Europe

2017
Directrice générale de M.A.C. Cosmetics, France

2019
Administratrice de Toutes à l’école et ambassadrice de la Fondation des femmes

2021
Prépare un nouveau projet entrepreneurial…

Je me suis trompée en faisant HEC. Pourtant, le poste que j’occupe aujourd’hui, dans une entreprise très engagée sur le plan social, m’a totalement réconciliée avec moi-même. Je n’aurais sans doute pas pu défendre mes convictions en occupant de telles responsabilités si j’avais suivi une autre voie. Je suis née à Paris, dans une famille très aimante, mais aussi exigeante : très tôt, on m’a fait comprendre que je pouvais tout faire, que rien n’était hors de ma portée. En vérité, on n’avait pas vraiment les moyens ni le réseau d’une telle ambition… Il n’empêche que j’ai gardé toute ma vie ce sentiment de force : jamais je ne me suis sentie incapable de faire quelque chose. Cette confiance en moi m’a portée loin : je suis la première de ma famille à avoir fait des études supérieures. J’avais certaines facilités, puisque j’aimais l’école et je prenais plaisir à travailler pour les examens. Quand je suis arrivée en classe de 3e, mes professeurs ont parlé à ma mère de la possibilité de m’inscrire dans un autre lycée pour y faire une classe préparatoire. C’était la première fois que j’entendais parler de prépa et de grandes écoles. Dans ma famille, on ne savait pas ce que c’était. Je peux dire merci aux profs qui y ont pensé pour moi ! Même si leur orientation manquait un peu de précision : je me suis retrouvée au lycée Pasteur de Neuilly-sur-Seine en classe préparatoire économique et commerciale, alors que mon profil correspondait plutôt à la filière hypokhâgne et khâgne. D’ailleurs, après deux ans de prépa, c’est grâce à ma note en philo que j’ai réussi le concours d’HEC !

Désorientation

Je me retrouve donc à 19 ans, à suivre des cours de finances, de théorie des organisations, etc. Des sujets somme toute techniques, alors que je me passionnais pour les sciences humaines et sociales. Je me rendais bien compte que j’avais fait une erreur de parcours. Pourtant, j’étais vraiment reconnaissante envers HEC, car cette école ouvre des horizons incroyables ! En plus, j’y suis entrée en tant qu’étudiante boursière, on peut dire que je suis le fruit de l’école républicaine, de l’égalité des chances et de la mobilité sociale. Le nombre d’élèves boursiers était assez faible – il a augmenté depuis, et continue de progresser grâce aux efforts du nouveau président de l’école qui espère intégrer 25 % d’élèves boursiers. C’est un sujet qui me touche particulièrement, et je suis d’ailleurs grande donatrice et membre du comité de campagne de la Fondation HEC. Bien sûr, la bourse ne fait pas tout, je devais aussi travailler pour payer mes études. J’avais deux jobs : le premier dans une start-up créée par un HEC, et l’autre, qui consistait à donner des cours de

©Ed Alcock

“ En entrant chez M.A.C., j’ai compris à quel point l’impact des entreprises dans lesquelles je travaille comptait pour moi. ”

culture générale pour des élèves de prépa. Ça a été une révélation : j’ai découvert que la transmission et le partage des connaissances avec les autres me passionnaient. C’est une chose que j’ai continué à faire tout au long de ma carrière en occupant des postes de management et de direction.
Après HEC, j’ai fait une césure très courte, j’étais pressée de travailler, d’entrer dans la vie active. Je me suis orientée vers le marketing et la vente, dans un contexte économique un peu compliqué – juste après le 11-Septembre… J’ai essuyé pas mal de refus, je n’ai pas vraiment eu cette « voie royale », dont sont censés bénéficier les jeunes diplômés d’HEC. J’ai finalement été embauchée par une PME spécialisée dans le développement et la commercialisation de licences de parfums.

À l’Ouest

Ils cherchaient quelqu’un pour couvrir l’Amérique latine, et j’étais ravie de cette opportunité de voyager ! Mais là, j’ai découvert un univers hyper machiste, centré sur la négociation. En tant que femme, et surtout en tant que jeune femme, je n’étais pas prise au sérieux. Il a fallu que je m’impose. Être dans la confrontation si tôt dans sa carrière est formateur. J’ai appris à m’adapter, à puiser une énergie dans la difficulté. C’est une leçon qui me sert encore aujourd’hui : sans cet effort, on s’embourgeoise, on ne se pose plus de questions et on cesse de progresser intellectuellement. Ma hantise absolue.
Pendant cette période, je voyageais trois semaines toutes les cinq semaines. Puis mon mari a été muté à New York. J’ai décidé de quitter mon poste pour le suivre aux États-Unis. C’était un nouveau défi : trouver un job dans un pays que je ne connaissais pas et où je n’avais aucun contact. C’est finalement encore une fois un peu par hasard, en cherchant sur internet, que je suis tombée sur une annonce d’un poste de manager pour l’Occitane. En 2007, c’était encore une toute petite boîte. J’étais loin d’imaginer que j’allais y rester dix ans et gravir les échelons jusqu’à la direction générale au niveau européen.

C’est une entreprise que j’affectionne, qui est alignée avec mes valeurs, et a su étancher ma soif d’apprendre, mon besoin de stimulation intellectuelle. J’y ai eu deux mentors. Le CEO, Emmanuel Osti, un ancien HEC qui m’a repérée, m’a fait muter de New York à Londres, et qui plus tard a pris le risque de me nommer – à 34 ans seulement – directrice générale de son deuxième plus gros marché, la France.
Et David Boynton, ex-DG de l’Occitane pour le Royaume-Uni et les USA, qui m’a formée au niveau technique, m’a appris à mettre les mains dans le cambouis. Tous deux m’ont fait confiance alors que j’étais beaucoup plus jeune que d’autres managers. Ils m’ont aidée à me jeter dans le grand bain.

Le bon sens

En 2016, j’ai été contactée par Estée Lauder. Je ne savais pas trop ce que je voulais faire à ce moment-là. J’hésitais à changer de secteur. Finalement, j’ai décidé de rester dans les cosmétiques. Un an plus tard, je prenais la direction générale de M.A.C. Cosmetics, une marque très engagée, qui est le deuxième leveur de fonds mondial pour la lutte contre le Sida. J’ai compris à quel point l’impact social des entreprises dans lesquelles je travaille comptait pour moi.
L’Occitane était déjà engagée, notamment sur des sujets écologiques, et je retrouvais ce même esprit chez M.A.C. Cela a été un tournant : j’ai décidé que je ferai toujours rimer business et impact social. Je ne peux pas faire de compromis, sinon je passe à côté de moi en tant qu’individu.
Ces trois dernières années, je me suis investie dans le milieu associatif, en parallèle de ma carrière. Je suis administratrice de la Maison des femmes de Saint-Denis et de l’association Toutes à l’école, ainsi que porte-parole de la Fondation des femmes. On me demande souvent comment je fais pour cumuler toutes ces activités. La réponse est simple : j’en ai besoin pour vivre !
Récemment, on m’a proposé un nouveau projet entrepreneurial. Je ne peux pas en dire beaucoup plus pour le moment, si ce n’est que ce projet va s’inscrire dans la lignée de ma carrière et de mes valeurs personnelles. Encore et toujours, j’essaye de faire du business au profit de la transformation du monde. Pour être un bon manager, il faut être animé, guidé par des convictions. Il faut croire en ce qu’on fait. C’est ce qui donne la force et le courage de continuer.

Propos recueillis par Clémentine Baron

guide

REPENSER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Et si la crise du Covid était l'occasion pour les entreprises de revoir leurs pratiques managériales et réinventer les modes de travail ? Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur émérite à HEC, livre les clés pour passer au travail hybride sans sacrifier le collectif.

Charles-Henri Besseyre des Horts
Titulaire d'un doctorat de l'IAE Aix et d'un doctorat de l'université de Californie, il enseigne dans plusieurs programmes du Groupe HEC. Ses recherches portent sur la relation entre management des ressources humaines et stratégie d'entreprise, les stratégies R.H. internationales et le développement de l'innovation.

Créez une communauté humaine

Même si le télétravail total ne semble pas être une bonne solution – la crise sanitaire a montré que l'appauvrissement des relations humaines lié au distanciel n'était pas tenable à long terme pour la plupart d'entre nous –, les entreprises s'engagent aujourd'hui vers une organisation hybride. Elles doivent cependant pallier les effets négatifs qui découlent de cette organisation (solitude, désengagement…), en s'assurant qu'un collectif a été créé *avant* la mise en place du télétravail.

Organisez le retour au bureau

Ne faites pas revenir vos collaborateurs au bureau pour qu'ils y effectuent les mêmes tâches qu'en télétravail.
Les salariés doivent sentir que le présentiel apporte une valeur ajoutée et avoir envie de se retrouver. Sur place, privilégiez des moments de créativité et d'échanges informels. Vous seriez surpris du nombre de grandes idées qui ont vu le jour autour de la machine à café !
Il est primordial de promouvoir ces moments symboliques avec votre équipe. Pensez à de nouvelles traditions, pourquoi ne pas célébrer chaque nouvel accomplissement autour d'un pot ? L'organisation du travail est en passe de devenir un champ stratégique essentiel, notamment pour les DRH qui doivent accompagner la mise en place des nouvelles modalités de collaboration et proposer des formations adaptées à ce nouveau contexte pour aider à la transformation des pratiques managériales.

Faites évoluer votre posture managériale

La crise est un formidable accélérateur de changement, y compris en matière de management. Vous ne pourrez pas y échapper : il faut travailler le lâcher-prise et passer d'un management du contrôle à un management de la confiance pour renforcer l'autonomie des collaborateurs. La confiance est l'élément clé pour la réussite d'une organisation du travail hybride. Il n'est pas question de liberté totale, mais de liberté organisée. Décrétez par exemple que les équipes doivent se réunir physiquement au moins une fois par mois. Ce changement de paradigme devrait vous permettre d'adopter une posture de *servant leader*, c'est-à-dire de vous mettre au service de votre équipe et de prendre soin de tous pour permettre la réalisation d'objectifs communs. La pérennité du télétravail dépend de cette profonde refonte du management.

Engagez vos équipes

Sans engagement, le télétravail risque de ne pas être productif. Mobilisez l'intelligence collective des salariés en leur permettant de participer aux décisions. Dans le cadre d'une organisation hybride, il faut être en mesure de communiquer sa vision de façon encore plus claire. Il faudra également être très clair sur la définition des objectifs de chacun !

GAGNEZ EN PERFORMANCE GRÂCE À LA PSYCHOLOGIE POSITIVE

La prise en compte de l'engagement et du bien-être au sein des organisations est fondamentale pour atteindre une performance durable. Ilona Boniwell, professeure associée à HEC, explique comment adapter les pratiques organisationnelles pour donner plus de sens au travail.

Ilona Boniwell
Ilona Boniwell, PhD de The Open University, est une chercheuse renommée en psychologie positive. Elle a fondé le premier Master en psychologie positive appliquée en Europe et enseigne le leadership positif à Centrale et à HEC Paris. Elle assure des missions de formation et de consulting en tant que CEO de sa société Positran.

Faites-vous coacher en psychologie positive

Toutes les recherches l'affirment : un collaborateur investi et heureux est performant sur la durée.
La psychologie positive au travail est justement la science qui s'intéresse à ce qui rend les salariés heureux (et donc performants !). Elle permet notamment d'établir un diagnostic et de déterminer ce qu'il faut développer au sein d'une entreprise pour favoriser l'engagement, le bien-être et l'efficacité des salariés.

Mettez en place des pratiques nouvelles

Plusieurs outils concrets existent. Et ils ne consistent pas à installer un baby-foot dans les locaux ! J'ai moi-même créé un kit interactif et ludique basé sur le modèle scientifique du Profil organisationnel positif (POP). Environnement de travail, rôle, ressources personnelles, le « WUP » se présente à la manière d'un jeu composé de 247 cartes.
Il a été conçu comme une véritable boîte à outils pour la résolution des problèmes rencontrés en entreprise.
Mener une réunion de travail en marchant, par exemple, favorise l'énergie et la créativité.
Certaines entreprises comme Google ont mis en place un système de primes entre collègues pour favoriser la reconnaissance au sein des équipes. D'autres pratiquent le *crash the desk* pour accueillir les nouveaux salariés (chaque employé choisi un objet à déposer sur le bureau du nouvel arrivé)… Pour chaque problématique, il existe une technique adaptée.
Saviez-vous que le « je » était interdit chez Goldman Sachs ? Une façon de contrer l'individualisme et l'esprit de compétition…

Développez vos ressources émotionnelles

Le « capital psychologique » est un modèle constitué de cinq ressources émotionnelles.
Toutes ces ressources ne sont pas bénéfiques en fonction du milieu professionnel dans lequel on évolue.
Les recherches montrent par exemple que l'optimisme est un vecteur de succès dans les domaines de la vente et du marketing, mais pas forcément dans celui de la sécurité, où la prudence est plutôt de mise.
Le sentiment d'efficacité ; l'espoir, conceptualisé en psychologie positive comme la capacité à planifier différents chemins pour atteindre un même objectif ; ou la pleine conscience, propension à se focaliser sur le moment présent et non dans des projections ; toutes ces dispositions d'esprit font partie des ressources dans lesquelles il peut être utile d'investir.
Sans oublier la résilience, qui aide à contrôler le stress et permet d'appréhender les difficultés comme des défis plus que comme des obstacles.

L'IMMOBILIER, UN PLACEMENT PEU RENTABLE ?

Christophe Spaenjers

L'étude de données relatives à des investissements immobiliers sur une période de huit décennies a permis de démontrer que la propriété immobilière est un placement moins lucratif que les actions. Et plus risqué qu'on ne le pense.

Christophe Spaenjers
Titulaire d'un PhD en finance de l'université de Tilburg (Pays-Bas), il est spécialiste des investissements et enseigne la finance en MBA à HEC Paris en tant que professeur associé. Ses travaux de recherche ont été publiés dans *Review of Financial Studies, Journal of Financial Economics, American Economic Review* et *Management Science*.

Comment avez-vous décidé de vous intéresser à la rentabilité de l'investissement immobilier ?
Par le passé, j'avais mené des recherches sur les investissements alternatifs, comme les œuvres d'art, le vin et autres objets de collection. L'investissement immobilier est certainement le plus répandu : on est plus souvent propriétaires d'un bien immobilier que d'actions. Mais finalement, on ne sait pas grand-chose de la rentabilité réelle de ces biens. En général, les gens pensent que c'est un investissement rentable et peu risqué. Or nous manquons de données pour évaluer vraiment les risques à long terme.

Car si nous disposons de données sur l'historique des prix – ce qui permet de mesurer leur évolution –, nous avons une faible connaissance des revenus locatifs qu'ils génèrent.

Comment avez-vous procédé pour évaluer cette rentabilité malgré le manque de données ?
Avec David Chambers et Eva Maria Steiner, nous avons découvert que les archives des universités de Cambridge et d'Oxford contenaient des documents rares grâce auxquels on pouvait comparer les prix d'achat et de vente des biens immobiliers dans le temps, ainsi que les loyers perçus, les dépenses de fonctionnement, d'entretien et de rénovation. Contrairement aux recherches précédentes, qui avaient recours à des données macro, souvent à l'échelle nationale, nous avons pu travailler avec des données microéconomiques. Nous avons analysé les chiffres de quelques centaines de biens immobiliers entre 1901 et 1983 (les données plus récentes sont encore confidentielles). Nous avons soustrait les dépenses engagées pour l'entretien de ces biens afin d'en chiffrer le bénéfice net. Et nous avons également comparé le prix des biens à l'achat à leur rendement locatif. En croisant ces données, nous avons établi une estimation des bénéfices générés, en tenant compte des revenus, des coûts et de la plus-value. Pour l'immobilier résidentiel, notre estimation du rendement annuel total net est de 2,3 %. Soit un taux beaucoup moins élevé que ceux avancés par les précédents travaux de recherche sur le sujet, qui avoisinent plutôt 6 % ou 8 %.

Quelle autre conclusion tirez-vous de cette étude ?
Contrairement à ce que croit une grande majorité de gens, la propriété immobilière résidentielle constitue un investissement risqué. Imaginez qu'on construise un immeuble juste à côté, que son toit s'écroule ou que le voisinage devienne moins attractif… En général, les gens ne sont propriétaires que d'un seul bien, de deux s'ils sont très chanceux. Ils sont donc fortement exposés au risque de dépréciation de cette unique propriété. Il y a de nombreuses bonnes raisons pour acheter une maison (avoir un endroit pour fonder une famille, se sentir en sécurité), mais pas de bonnes raisons financières. D'un point de vue purement financier, les placements en Bourse sont nettement plus intéressants.

The Rate of Return on Real Estate: Long-Run Micro-Level Evidence.
David Chambers, Christophe Spaenjers, Eva Maria Steiner, HEC Paris Research Paper No. FIN-2019-1342. January 5, 2021.

HOMMES, FEMMES ET INÉGALITÉS PROFESSIONNELLES

Jacqueline Laufer

La décennie 2010 aura été celle du renouveau des luttes sociales et écologistes, mais aussi celle d'un regain d'intérêt pour la cause féministe, avec des revendications en termes de salaire et d'emploi. La chercheuse Jacqueline Laufer expose les mécanismes de cette inégalité professionnelle aux postes à hautes responsabilités.

Jacqueline Laufer
Sociologue membre du réseau Marché du travail et genre (Mage) et professeure émérite à HEC Paris, elle a reçu en 1984 le Prix de la Fondation HEC pour son article « Égalité professionnelle, principes et pratiques », paru dans la revue *Droit social*. En 2014, elle a publié *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* (éd. La Découverte).

Vos recherches sur la situation des femmes cadres en France ont mis en évidence des inégalités avec leurs homologues masculins…
Pour obtenir des postes à la hauteur de leurs compétences, les femmes doivent souvent développer des stratégies de contournement des modes de sélection existant, puis se faire une place dans des mondes très majoritairement masculins. Ces raisons expliquent la faible représentation des femmes cadres dans les entreprises, qui ne vient pas d'un manque d'appétence pour les postes à hautes responsabilités ou d'une volonté de se cantonner à des « carrières au féminin ». À ces difficultés rencontrées au sein de l'entreprise s'ajoute la division inégalitaire du travail domestique et familial, qui constitue un obstacle supplémentaire aux carrières féminines.

Comment corriger ces inégalités ?
Si l'on veut se donner une chance de les résorber, il est essentiel de comprendre les processus organisationnels et politiques, en particulier dans le domaine des ressources humaines, qui aboutissent à une « construction de la rareté » des femmes au sommet des organisations. Autrement dit, il faut briser le fameux « plafond de verre ».

Depuis les années 1970, la situation des femmes en entreprise a tout de même progressé…
Oui, les recherches sur le plafond de verre se sont multipliées au cours des dernières décennies, et il y a eu des avancées dans le domaine de l'accès des femmes à des professions qualifiées. Des réflexions sur la parité, sur les quotas ou sur les relations entre diversité et égalité ont aussi été menées. Désormais, les grandes entreprises adoptent des politiques en faveur de l'égalité et de la diversité. Elles se fixent souvent des objectifs chiffrés de présence des femmes aux postes élevés, lancent des programmes de sensibilisation et de formation à l'intention des femmes cadres et des dirigeantes. De nombreux progrès sont à souligner. Néanmoins, ces mesures prises en faveur d'une meilleure représentation des femmes aux postes de direction, sur lesquelles les entreprises communiquent très volontiers, ne doivent pas faire oublier la situation des autres catégories de femmes. En effet, on constate aujourd'hui une persistance des inégalités professionnelles et salariales entre les hommes et les femmes – et entre les femmes elles-mêmes – due à la sous-valorisation d'emplois à majorité féminine ou à la concentration de femmes dans des emplois dévalorisés et précaires…
L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ne saurait se réduire à la seule question de la parité au sommet de l'entreprise.

Le Genre au travail, recherches féministes et luttes de femmes.
Ouvrage collectif sous la direction de Nathalie Lapeyre, Jacqueline Laufer, Séverine Lemière, Sophie Pochic et Rachel Silvera, éditions Syllepse, 2021.

NEUROSCIENCES : LE NOUVEL OUTIL DU MARKETING

Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou

Les études neuroscientifiques ont montré que les décisions d'achat reposent pour une grande part sur des mécanismes cérébraux inconscients. Deux chercheurs d'HEC Paris, Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou et Michel Badoc, expliquent comment les grandes entreprises analysent les émotions et le comportement inconscient des consommateurs pour déployer des stratégies de marketing plus efficaces.

Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou (H.91, D.96)
Diplômée de la Grande Ecole, titulaire d'un DEA de marketing et stratégie de l'université de Paris-Dauphine et d'un doctorat de sciences de gestion à HEC Paris, elle est professeur associé en marketinget directrice scientifique du certificat Executive Marketing & Digital d'HEC Executive Education.

Qu'apportent les neurosciences au marketing ?
Les avancées dans le domaine neuroscientifique permettent d'expliquer certains des comportements observés chez le consommateur. L'expérience Pepsi/Coca-Cola (M. McClure et Read Montague, 2004), l'une des expériences fondatrices du neuromarketing, a démontré par exemple que les consommateurs tendent à préférer Coca-Cola, non pas pour des questions de goût, mais parce que la marque suscite des émotions positives plus fortes. De façon plus générale, les techniques issues de l'imagerie cérébrale aident à prédire le comportement des consommateurs, ce qui constitue un véritable atout pour établir des stratégies valorisant l'expérience utilisateur. Nature & Découvertes, par exemple, utilise le marketing sensoriel dans ses magasins : tous vos sens sont sollicités, ce qui contribue à créer des émotions et à vous donner envie de revenir.

L'utilisation des neurosciences à des fins commerciales ne soulève-t-elle pas des questions déontologiques ?
Toute technique d'influence pose des problèmes éthiques. Les entreprises doivent être conscientes de la puissance de ces outils. Leur objectif ne doit pas être de tromper les utilisateurs, mais plutôt d'établir avec eux une relation de confiance à long terme. La protection des individus passe également par l'éducation : plus les consommateurs seront informés de la façon dont le cerveau fonctionne (et donc de la façon dont il peut être trompé), plus ils pourront être vigilants. Des dispositifs législatifs, comme les délais de rétractation, ont également été mis en place pour protéger le consommateur. Certains pays comme le Chili réfléchissent actuellement à la création de « droits du cerveau » pour empêcher que l'intégrité des individus soit bafouée par l'usage des neuro-technologies.

Vous insistez notamment sur l'influence du digital sur le cerveau. Quels sont les risques ?
Le digital, et en particulier les réseaux sociaux, est en train de changer la perception du cerveau. Là où le web 1.0 permettait la recherche d'informations, le web 2.0 donne la possibilité de partager son point de vue. Des communautés d'intérêts émergent et on observe que le cerveau individuel laisse place au cerveau communautaire pour prendre des décisions. Les conséquences négatives sont déjà visibles : fakes news, théories complotistes... Marketing ou non, il est donc essentiel de garder notre faculté de réfléchir par nous-mêmes... et notre esprit critique !

The Neuro-Consumer Adapting Marketing and Communication: Strategies for the Subconscious, Instinctive and Irrational Consumer's.
Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou, Michel Badoc, éditions Routledge, 2020

J'AI TESTÉ POUR VOUS :

PASTE BY WETRANSFER

Flavia Sanches

Flavia Sanches
(membre auto-proclamée la moins douée en graphisme de toute la rédac') a décidé de tester l'outil de WeTransfer pour faire de « magnifiques présentations ».

Paste, qu'est-ce que c'est ?
Transformer des idées en slides en quelques secondes seulement, c'est la promesse de cette application créative qui porte bien son nom. « Paste », comprenez en Français « coller », parce qu'il suffit de copier-coller les éléments que vous souhaitez intégrer dans une présentation sur une page blanche pour que l'algorithme intégré propose automatiquement une mise en page adaptée. Un véritable rêve pour ceux qui en ont marre de passer des heures à préparer une réunion... et en plus, on peut s'y mettre à plusieurs !

Et PowerPoint, alors ?
Le logiciel leader édité par Microsoft a du mouron à se faire. Il fait même figure d'interface médiévale face à la longue liste d'outils intégrés à Paste : Giphy (partage de GIFs), Unspash (photos libres de droits), Figma (brainstorming en équipe), Google Maps, Docs et Drive... Autant de fonctionnalités que les utilisateurs peuvent utiliser pour rendre les slides plus attrayantes, le tout en déployant un minimum d'effort (Ctrl-c, Ctrl-v, CQFD). Il est également possible de créer un document partagé pour travailler à plusieurs et en temps réel sur le projet, soit en assignant les pages à différentes personnes, soit en commentant le travail de ses collègues. La police, les couleurs et les filigranes peuvent s'ajuster à une image de marque donnée.

Comment ça marche ?
Rien de plus simple ! Une fois les éléments sélectionnés et intégrés, le logiciel vous propose de créer la structure de votre argumentaire au moyen d'un story-board. Il s'agit donc de savoir ce que vous allez raconter, comment et avec quel objectif final. Une démarche initiale originale, qui aide à garder le cap tout au long du processus de création de la présentation. Et puis... C'est tout. « On s'occupe du design, concentrez-vous sur ce qui est vraiment important. » Jusqu'ici la promesse est tenue.

C'est pour qui ?
L'application peut se révéler très utile pour les petites équipes, les start-up notamment, parce que, primo, elle est gratuite et facile à utiliser, mais surtout elle produit un résultat visuel honorable, dont on n'aura pas à rougir en réunion. En revanche, aucune fonction ne permet de modifier les images et les formats proposés manquent un tantinet de flexibilité. Les véritables perfectionnistes préféreront donc sûrement se concocter une présentation sur mesure, avec une identité visuelle plus forte. Mais les autres pourront enfin s'atteler aux slides de la prochaine réunion globale sans bougonner !

changer d'idée

👌

L'avis de
Lionel Bounoua (E.15)

En bonne intelligence

Encore un livre sur l'auto-coaching ? sur le leadership ? Non, pas tout à fait. Bien écrit et ludique, dans le fond comme dans la forme, cet ouvrage a pour ambition de vous faire changer (d'intelligence) pour changer le monde ! L'auteur, Sylvaine Messica, rappelle la définition donnée par le biologiste et psychologue suisse Jean Piaget : « L'intelligence, ce n'est pas ce que l'on sait, mais ce que l'ont fait lorsque l'on ne sait pas. » La pandémie du Covid-19 a parfois révélé les failles et les limites d'un leadership souvent basé sur le rationnel. Cet ouvrage met en lumière des modes d'intelligence trop peu sollicités dans la sphère professionnelle pour nous amener à devenir des leaders émotionnels, situationnels, créatifs et visionnaires.

7 intelligences pour révéler votre leadership et construire le monde de demain, **de Sylvaine Messica, éditions First, 17 €**

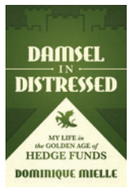
modernité

L'avis de
Christian Vulliez (H.66)

Retraçant l'histoire des nouvelles méthodes de gestion des entreprises en France de 1881 à 1973, l'ouvrage met au jour le rôle des HEC dans la définition du management moderne. On y mesure le choc de la crise des années 1930 et de la création d'un marché commun. Un siècle d'histoire durant lequel l'école aura compté.

Les HEC et la première révolution managériale en France (1881-1973), **de Marc Meuleau, éditions Eska, 35 €**

taux de parité



L'avis de
Marie Miquel (H.92)

The hedge fund industry is a boys' club. In 1998, Dominique Mielle joined Canyon Partners, then a little-known company. She rose to the top of the firm as the only female in what became one of the largest hedge funds. *Damsel in Distressed,* the first hedge fund memoir written by a woman, exposes the inner workings of the industry in its golden age.

Damsel in Distressed, **de Dominique Mielle (H.91), éditions Post Hill Press, 24 €**

vertes cités

L'avis
d'Henri Ghosn (H.83)

L'urgence climatique, longtemps minimisée par nos sociétés, s'impose aujourd'hui. Remettant en question nos modes de vie urbains, l'ouvrage définit le cadre et la méthodologie de stratégies durables dans un environnement aux frontières de marchés fluctuantes, et analyse des initiatives concrètes, menées au niveau de la ville ou de l'entreprise.

Stratégies durables pour la ville, **de Lionel Pancrazio (E.07), éditions HEC-De Boeck, 30 €**

opportunités

L'avis de
Joëlle Deroy (H.88)

Allié à l'économiste Cristina Peicuti, Jacques Beyssade prête sa plume clairvoyante à une question d'une brûlante actualité : « Comment sortir plus forts de la crise ? » Une fine analyse qui repose à la fois sur une connaissance approfondie de la finance internationale et sur un optimisme pragmatique.

Maintenant, le XXIe siècle peut vraiment commencer ! **de Jacques Beyssade (H.84) et Cristina Peicuti, éditions Eyrolles, 19 €**

© DR

grands édifices

👏

L'avis
d'Étienne Demailly (MBA.00)

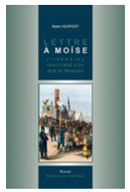
Le génie ingénieux

Eiffel a été l'un des pionniers de l'aéronautique et de la météorologie. L'ingénieur a reçu, à 81 ans, la médaille Langley, une sorte de Nobel de l'aérodynamisme, des mains de Thomas Edison lui-même. Quant à sa tour, contrairement à ce que prétend un film récemment sorti, elle n'a pas été construite pour son ex-fiancée Adrienne Bourgès – même si les amours d'Eiffel méritent le détour. Cette bannière de Paris et de la France éternelle n'existe que parce que l'ingénieur a misé sur elle tout ce qu'il possédait, l'a portée à bout de bras et l'a défendue alors que les édiles parisiens voulaient la voir démolie. Notre camarade Christine Kerdellant signe une biographie extraordinaire et ressuscite l'époque où la France industrielle rayonnait dans le monde entier.

La Vraie Vie de Gustave Eiffel, de Crhistine Kerdellant (H.83), **éditions Robert Laffont, 21 €**

silence et fils

👀



L'avis de
Jean-Michel Saussois (H.67)

Dans son dernier livre, Remi Huppert part à la recherche de son origine. Une origine cachée dans une famille où le non-dit pèse. Face à un père qui s'obstine à ne pas répondre, à quoi bon poser les questions que personne ne pose ? D'une écriture ferme, la saga familiale est tracée avec une délicatesse et une précision qui mêle habilement la petite et la grande histoire.

Lettre à Moïse, **de Rémi Huppert (H.69), éditions du Petit Pavé, 16 €**

a war for peace

😍

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

Présenté à Cannes, dans la catégorie documentaires, le film suit des héros « au service du monde ». Depuis l'âge de 6 ans, Mélati, 18 ans, combat la pollution plastique qui ravage son pays, l'Indonésie. Elle nous conduit à travers la planète, à la rencontre de jeunes activistes, qui luttent, parfois au péril de leur vie, contre les dérives de leur pays. Aimer ce film, c'est accepter de grandir en humanité.

Bigger Than Us, **documentaire de Flore Vasseur (H.97), France, 2021**

lettre complice

🐚

L'avis de
Marie Pichelet (H.10)

Un exploit que cette œuvre à la fois exigeante et accessible : sept nouvelles convoquent la science et la philosophie avec une merveilleuse fécondité. L'auteur maîtrise l'art de conter et la justesse de son regard est libératrice. En fermant l'ouvrage, on se dit qu'on a découvert bien davantage qu'un auteur : un ami qui nous rappelle ce qui fait l'essence et la beauté même de la vie.

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

juste justice ?

👌

L'avis de
Joël-Martial Lapeyronie (H.71)

Après avoir creusé le canal de Panama dans ses deux premiers romans, l'auteur féru du Second Empire, relate un crime passionnel commis sous la Commune par un officier versaillais sur un insurgé. L'intrigue bien pensée tient le lecteur en haleine, jusqu'au procès final où l'on s'interroge sur la justice à rendre dans un contexte aussi trouble.

Fleurs de sang, **de Dominique Ledouble (H.71), éditions Le Sémaphore, 20 €**

© DR

New York

Pour faire le tour du cadran dans « la ville qui ne dort jamais », **les greeters HEC** révèlent des adresses insoupçonnées… La grosse pomme, sans les pépins !

Douglas Larson (E.15)

Il y a cinq ans, ma femme a eu une opportunité professionnelle ici, alors je l'ai suivie. Avant la pandémie, New York vibrait d'une énergie incroyable. Depuis, la ville a perdu beaucoup de son dynamisme. Mais les New-Yorkais sont résilients et je suis convaincu que la métropole retrouvera vite son animation.

mâcher

Envoyer du steak

Dans la très classique steakhouse Gallagher's, le service et les convives constituent un spectacle à eux tout seuls. La viande y est préparée à la perfection – goûtez donc au porterhouse ou au tomahawk, vous ne serez pas déçu. La sélection de vins est en outre tout à fait honorable. À l'arrivée, l'addition peut se révéler assez salée, mais c'est sans doute le prix à payer pour une expérience si typiquement new-yorkaise !

rouler

Tram et bière

Depuis l'Upper East Side, un tramway mène à Roosevelt Island. Si l'île en elle-même n'a finalement que peu d'intérêt, le trajet vaut le détour : les passagers du tram profitent en effet de superbes vues sur Midtown et ce, pour la modique somme de 2,75 dollars. Et si on en a le désir, en attendant le tram, on peut s'arrêter au Jeffery NYC Craft Beer Bar pour siroter une pinte fraîche. C'est à deux pas de la station, côté Manhattan.

voler

Taquiner le ciel

L'Intrepid Sea, Air & Space Museum figure rarement dans les guides touristiques. Pourtant, ce musée franchement impressionnant fait partie des choses à voir à New York. Jugez plutôt : on peut monter à bord d'un véritable porte-avions posé sur la rivière Hudson, avec de nombreux modèles d'appareils, et même entrer dans l'habitacle d'une authentique navette spatiale ! Une sortie aussi ludique que spectaculaire.

© Illustrations Joël Guevara, DR

Lauren Laffort Wanecq (M.10)

Il y a bientôt trois ans, j'ai eu l'opportunité de déménager à New York pour rejoindre Estée Lauder Companies. Alors que j'ai grandi aux États-Unis, c'est mon mari (français) qui m'a fait vraiment découvrir la ville, où il avait vécu dix ans auparavant. New York a la singularité de pouvoir s'adapter aux envies de chacun, car c'est une ville riche et diverse.

longer

Bord de mer

De South Williamsburg jusqu'au quartier de Greenpoint, le Waterfront de Williamsburg offre une vue sublime sur les berges de l'Hudson. Parmi les jardins qui se succèdent le long de la rive, le Domino Park, perché sur l'eau, propose plusieurs activités et divers restaurants. Plus en retrait, le rooftop Summerly de l'hôtel The Hoxton offre quant à lui un panorama plongeant sur la ville.

migrer

Makis et designers

Longer l'East River vers le nord permet de profiter d'une agréable promenade, notamment au niveau de Transmitter Park, à Greenpoint. Ce quartier, en pleine évolution, est le lieu idéal pour dénicher des meubles et de la déco vintages (chez Dobbin Street Co-op ou Love House), et même pour s'offrir une escale au Japon le temps d'un déjeuner dans l'excellent restaurant Rule of Thirds.

mirer

Art moderne

Centre culturel mondial, New York regorge de musées prestigieux, mais aussi de lieux d'exposition plus intimistes. Flâner dans le quartier de Chelsea, sur les berges de l'Hudson, fera le bonheur des amateurs d'art. Outre les incontournables galeries de David Zwirner ou de Larry Gagosian, la galerie Dia (dont la maison mère se situe à Beacon) vient d'y ouvrir un nouvel espace.

vibrer

Méli-mélomanie

Rouvert et restauré en 2007, le Smalls est un jazz club de légende, qui a vu passer Brad Mehldau, Roy Hargrove ou Norah Jones. Le label Impulse y a même enregistré les albums Live At Smalls. La programmation fait honneur à l'inventivité de la scène jazz new-yorkaise, et des musiciens rejoignent l'orchestre pour un dernier set en forme des jam sessions endiablés. Des soirées musicales riches en imprévus et en improvisations.

Alexis Milcent (H.05)

Je suis consultant associé au sein du cabinet Blue Inc. Strategies, ainsi que le créateur de La Fontaine & Cie, un centre d'accompagnement professionnel fondé sur la littérature française. Arrivé à New York quelques mois avant l'épidémie de Covid-19, j'ai perçu la vie trépidante de la ville avant d'en découvrir la capacité de réinvention.

marcher

Changer d'air

Quelques minutes de ferry suffisent pour s'extraire de la frénésie de la ville. Ancienne enclave militaire entre Manhattan et Brooklyn, Governors Island est aujourd'hui une île sans voiture, exclusivement dédiée à la promenade. Elle accueillera bientôt un centre international du climat. On y tutoie la Statue de la Liberté, on touche du doigt les gratte-ciel, et pourtant, le pique-nique reste bucolique.

voguer

Croisière de rêve

À bord du Schooner Adirondack, on embarque pour une croisière depuis Midtown jusqu'à la Statue de la Liberté, histoire de profiter du coucher de soleil à l'ombre de la dame au flambeau, puis d'admirer Manhattan à l'heure où la ville s'illumine, tout en sirotant un verre de vin. Un moment teinté de magie, et un bon moyen d'échapper pour quelques heures au bruit et à la fureur de la rue. Le tout pour 75 dollars.

flâner

Post-industriel

Avec un musée d'art moderne et un hôtel aménagés dans d'anciens bâtiments industriels, le quartier de Beacon est un modèle de réhabilitation urbaine. Dans la rue principale, artisans, designers et restaurants créent une animation conviviale. Pas loin, on peut même s'adonner à quelques randonnées sur les hauteurs. Idéal pour découvrir, le temps d'un week-end, un autre visage de New York.

PARCE QUE CHAQUE AVENIR MÉRITE UN COUP DE MAIN...

DEVENEZ MENTOR SUR :
www.DEMA1N.org

La plateforme qui met en relation chaque jeune
avec un mentor qui lui correspond !

#1jeune1solution
1jeune1mentor.fr

DEMA1N.org
Article1

GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

vie d'hec

perspectives

La feuille de route du nouveau président

Le 14 juin dernier, Adrien Couret (H.07) était nommé président de l'Association HEC Alumni. Renforcer les liens avec le réseau et faire vivre les valeurs de l'association sont les priorités affichées pour le début de son mandat.

© Franck Beloncle, DR

Après de longs mois de distanciation sociale pour cause de pandémie, l'heure est venue de resserrer les liens avec la communauté des diplômés et les bénévoles engagés dans la vie de l'association. « Nous souhaitons avec le comité compléter la dynamique enclenchée par la création du gala HEC et la création du fonds HEC Ventures en nous centrant sur le renforcement de notre réseau. C'est notre cœur de métier, et c'est aussi un défi de taille : de plus en plus d'alumnis ont des carrières internationales et leurs trajectoires sont aujourd'hui très diversifiées. Sans compter les jeunes générations dont les attentes ont évolué. Il faut déjà penser à ce que sera la communauté dans vingt ans », déclare Adrien Couret. Visite auprès des alumni de La Rochelle ou voyage au Qatar pour célébrer les 10 ans du campus de Doha sont à l'agenda du président, qui est aussi directeur général du groupe Aéma. « J'ai à cœur de prendre le pouls de notre communauté, d'être à l'écoute de ses attentes. HEC et sa communauté m'ont beaucoup apporté, et je tiens à rendre en retour. J'ai la chance de pouvoir m'appuyer, comme mes prédécesseurs, sur l'incroyable énergie du comité, des bénévoles et de l'équipe de salariés de l'association conduite par Marguerite Gallant, sa directrice générale. »

Valeurs et partage

Attaché aux valeurs de l'association *We dare, we share, we care*, le nouveau président entend renforcer l'engagement de l'association en faveur de la responsabilité sociale et environnementale. En partenariat avec l'École, il travaille d'ores et déjà à faire d'HEC Alumni « un centre de ressources pour tous les diplômés qui souhaitent s'engager dans la transition écologique de leur activité ». Pour le président d'HEC Alumni, qui fut un temps élève du dean d'HEC Paris, Éloïc Peyrache, l'École et l'association poursuivent des objectifs complémentaires. « La communauté des alumnis est d'une part très attachée à l'École, et l'association a pour mission d'entretenir ce lien. D'autre part, chacun des parcours et chacun des succès des diplômés constitue une fierté pour HEC Paris, et renforce son image. C'est une relation d'échange qu'il faut conserver. »

réseau

Les professeurs d'HEC Paris deviennent membres de l'association

Lors de l'assemblée générale du 14 juin, la communauté HEC a approuvé à la majorité la résolution attribuant aux professeurs permanents et émérites d'HEC Paris le statut de membres participants et de membres honoraires de l'association HEC Alumni. Depuis le mois d'octobre, les enseignants-chercheurs de l'École peuvent ainsi prendre pleinement part à la vie de l'association : s'inscrire aux clubs et groupements de leur choix, assister aux événements d'HEC Alumni, consulter l'annuaire, suivre l'actualité du réseau via ses mailings et ses newsletters, etc. En bénéficiant ainsi des services de l'association, ils seront plus étroitement connectés aux alumnis et retrouveront leurs anciens étudiants pour échanger et bâtir des projets communs. Un signe de la collaboration renforcée entre l'École et l'association.

nouveaux diplômés

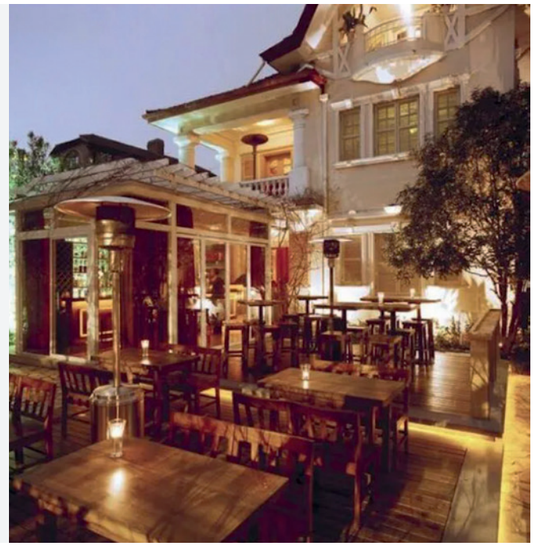
Soirée de bienvenue

Après plusieurs mois d'activité organisée en distanciel, l'association rouvre ses portes, invitant les alumnis à partager de nouveau des moments conviviaux. Le 22 septembre l'accueil par l'association, lors d'une soirée hybride, des nouveaux diplômés de la promotion 2021, tous programmes (Grande École, Master, MBA, EMBA, Executive Master, Trium…) et toutes nationalités confondues, marquait ce retour à la normale. Sur 300 participants, la moitié a assisté en présentiel à l'événement dans les salons de la Maison France-Amériques tandis que l'autre moitié suivait sa retransmission en ligne et en direct. Dans leurs discours, Adrien Couret (H.07), président d'HEC Alumni, et Éloïc Peyrache, dean d'HEC Paris, ont souligné le rôle joué par l'association, qui prend le relais de l'École pour prolonger l'expérience du campus et accompagne les diplômés tout au long de leur parcours. La soirée s'est poursuivie par une grande session de speed networking hybride avant de se clore par un chaleureux cocktail.

chine

Sweet home : HEC Shanghai House

Cet été, le Cotton's (No.294 Xinhua Road, Changning District, Shanghai Chine) est devenu le QG officiel du très dynamique Chapter de Shanghai, qui compte 547 membres. Les alumnis ont déjà leurs habitudes dans ce beau bâtiment de style colonial, situé au cœur de l'ancienne concession française : de nombreux événements y ont été organisés au cours de ces dernières années. Le 4 juin dernier, une soirée s'y est tenue pour fêter le partenariat entre le Cotton's et HEC Alumni. En point d'orgue de cette célébration, une plaque « House of HEC Paris Alumni in Shanghai » y a été apposée. Désormais, en plus des manifestations du Chapter, les alumnis peuvent bénéficier de tarifs privilégiés pour leurs repas. Ils sont également prioritaires pour y réserver des espaces de réunions. Merci à Hao Guan (MBA.87), président du Shanghai Chapter, et à son bureau pour la création de ce nouveau lieu d'échanges et de partage de la communauté HEC.



télex

Le prochain Gala HEC aura lieu au palais Brongniart, dans le 2e arrondissement de Paris… le 2/2/22 !

FONDATION HEC PARIS

imagine fellowship

Business et paix

À la rentrée 2022, le campus comptera des étudiants issus de pays en guerre, financés par le Fellowship Program, initié par Adrien Nussenbaum (H.01).

Récemment élu HEC de l'année, suite à l'entrée de sa start-up Mirakl dans le cercle très fermé des licornes européennes, Adrien Nussenbaum (H.01) a fait un premier don capitalisé de 1 million d'euros à la Fondation HEC pour financer un projet ambitieux sur la thématique Business & Peace. « HEC est déjà un excellent terreau avec plus de 110 nationalités présentes sur le campus et soutenir cette diversité me paraissait important. Appartenant à une famille juive ashkénaze très marquée par la Seconde Guerre mondiale, je voulais aller plus loin et mettre en place un projet qui agisse en faveur de la paix dans le monde, sans être une action purement humanitaire ». Dès la rentrée 2022, plusieurs bourses seront accordées dans le cadre du Imagine Fellowship Program à des étudiants de Master issus de pays en guerre ou d'une zone en proie aux luttes ethniques. Les étudiants mèneront des actions concrètes sur le campus : création d'une association, organisation de conférences, création d'un business qui favorise le dialogue. « Si l'on crée des entreprises qui font travailler ensemble des ethnies qui d'habitude se battent l'une contre l'autre, cela peut aider à trouver le chemin qui mène vers la paix. Pour éviter les conflits, il faut que les gens se connaissent et n'aient pas peur les uns des autres », affirme Adrien. Pourquoi l'École ne contribuerait-elle pas à la réflexion sur le rôle du business dans la prévention et la résolution des conflits ?

Le soutien de l'École

Coconstruit avec l'École et officiellement présenté au cours de la Soirée annuelle de la Fondation HEC, le Imagine Fellowship Program a clairement pour objectif de susciter l'adhésion d'autres donateurs pour faire grandir ce projet, accorder un plus grand nombre de bourses, et construire des programmes pédagogiques. « Qui sait ? On finira peut-être par créer une fondation "HEC pour la paix", qui sera rejointe par d'autres grandes écoles à travers le monde, et même par obtenir le Prix Nobel ! », imagine Adrien. Comme le chantait John Lennon dans la chanson « Imagine » à laquelle le programme emprunte son nom, tous les rêves sont permis, quand on n'est pas seul à rêver.

conseil d'administration

Nomination

Le conseil d'administration de la Fondation HEC a accueilli le 6 septembre un nouveau membre : Jean-Paul Agon (H.78), président du conseil d'administration de L'Oréal. Engagé en faveur de l'égalité des chances et de l'ouverture sociale à HEC Paris depuis 2006, Jean-Paul Agon a créé en 2019 une fondation abritée destinée à soutenir cet axe essentiel. Les quinze administrateurs de la Fondation HEC ont pour rôle de fixer la stratégie, de décider des projets qu'elle soutient et de définir sa politique d'investissement. « Je suis très heureux et très honoré de rejoindre le conseil d'administration qui, sous la présidence d'Olivier Sevillia (MBA.90), mène un travail extraordinaire pour soutenir les grands projets d'avenir d'HEC et développer sa politique d'inclusion et de diversité », a déclaré Jean-Paul Agon à cette occasion. « Nous sommes fiers de pouvoir compter sur l'expertise et l'expérience de Jean-Paul Agon pour nous aider à accomplir notre mission », a souligné de son côté Olivier Sevillia, directeur général adjoint du groupe Capgemini et président de la Fondation HEC.

© DR

égalité des chances

Eloquentia@HEC

De la verve, de l'humour et de la répartie : les 76 lycéens participant au 3e concours Eloquentia@HEC en avait à revendre ! Au programme : une centaine de sessions Zoom, une semaine d'immersion pédagogique digitale et une finale sur la scène de l'amphithéâtre Blondeau (suivie sur YouTube par 2 500 internautes). La lauréate, Carel Ngaleu Monkam, est élève en classe de Première à Aubervilliers. « Avec ce concours, nous aidons les lycéens à prendre conscience de leur potentiel. C'est pour nous une démarche essentielle », souligne Hélène Bermond, déléguée à l'Égalité des chances d'HEC Paris.

immobilier

HEC Village : le campus fait peau neuve !

Premier point d'étape réussi pour HEC Village, le projet de modernisation du campus centré sur la qualité de vie étudiante. Grâce à la mobilisation de 135 alumni, dont de nombreux anciens membres des clubs de sport et des BDE, plus de 540 000 euros ont été collectés. La somme a déjà permis de rénover la Kfet (terrasse, bar du BDE et aménagement d'un espace lounge) que les généreux donateurs ont été invités à découvrir le 5 octobre sur le campus. Une plaque portant leurs noms a été posée à cette occasion.
Le projet HEC Village continuera de se déployer dans les prochains mois. En octobre, des collectes sont organisées pour soutenir le projet et les travaux sur les infrastructures sportives débuteront au premier semestre 2022.
Pour soutenir le projet : http://bit.ly/HEC-village

télex

Revivez la soirée annuelle de la Fondation HEC du 5 octobre dernier en replay sur YouTube : https://hec.youblive.com

séminaire

Rentrée au sommet

370 étudiants ont débuté leur cursus à HEC Paris par un séminaire d'intégration sur le thème « Purpose & Sustainability », à Chamonix.

Les temps changent, et le programme de la rentrée aussi. L'année où le campus s'installait à Jouy-en-Josas, Alain Caradeuc (H.70) entrait à l'école. « On était contents d'être là, on avait réussi le concours, la vie était belle. On nous a accueillis en nous disant : "Vous êtes l'élite de la nation", mais on n'avait pas vraiment le sentiment qu'on nous attendait », explique le consultant dans les métiers du luxe.
Pas de séminaire d'intégration à l'horizon, donc. Trente ans plus tard, « il y avait bien un séminaire inaugural qui durait une semaine, avec une conférence d'Hélène Carrère d'Encausse sur la Russie. Mais le but était surtout de développer la cohésion de groupe avec nos futurs camarades », se souvient Clémence Pontuer (H.08).

Trouver l'équilibre, entre écologie et business

Rien à voir avec l'aventure qui attendait en 2021 les nouveaux venus à HEC. « Territoire de hautes expériences », c'est la devise inscrite sur les forfaits de ski de Chamonix. Elle pourrait s'appliquer au parcours imaginé par l'Institut Society & Organizations de l'École.
Ce séminaire de rentrée affiche l'engagement de l'école en faveur d'un leadership axé sur la responsabilité sociale et environnementale.
« Le séminaire invite les participants à s'interroger sur un leadership au service du bien commun, explique Cécile de Lisle, directrice exécutive de la chaire Purposeful Leadership. Pendant ces trois jours, ils sont amenés à réfléchir sur trois dimensions : être soi, être ensemble et être pour. » Pour le directeur de la vie étudiante Xavier Boute, il s'agit aussi de sortir des sentiers battus : « Nous avons bouleversé notre pédagogie : nous commençons par la partie expérientielle. » Géraud Baudet, étudiant en L3, juge l'expérience intense, tant au niveau théorique que physique.
« L'ascension du Montenvers m'a fait prendre conscience que les responsabilités à la montagne ne sont pas si éloignées de celles exercées en entreprise », commente-t-il.
Le directeur général d'HEC Paris, Éloïc Peyrache, présent lors de ce séminaire, a mis en pratique la mission de l'école « Agir pour révéler tous les talents » en se joignant aux étudiants alpinistes.

© Daniel Brown, Aurélia Blanc, DR

direction

Nouveaux talents

La direction d'HEC Paris se renforce pour servir sa mission Think, Teach, Act. En charge de l'optimisation de l'expérience étudiante académique et extra-académique, Kristine de Valck est nommée doyenne des programmes diplômants.
Yann Algan, spécialiste de l'économie collaborative, de l'éducation, de la confiance et du bien-être, précédemment doyen de l'école d'affaires publiques de Sciences Po, rejoint HEC Paris en tant que doyen associé des programmes pré-expérience. Il supervise la refonte des programmes pré-expérience d'HEC Paris en phase avec les évolutions sociétales.
Jean-Amiel Jourdan, qui a fait carrière dans des multinationales et à la Direction des carrières internationales de la Johns Hopkins School of Advanced International Studies à Washington DC, prend la tête de la direction carrières. Quant à Stéphane Guermond, auparavant directeur des systèmes d'information du groupe Sodexo, il devient directeur des systèmes d'information et de la transformation digitale d'HEC Paris.

De gauche à droite, Kristine de Valck, Yann Algan, Jean-Amiel Jourdan et Stéphane Guermond.

main verte

Jardin pédagogique

Fraises, haricots, tomates, courges : le jardin pédagogique du campus, aménagé en mars dernier à côté du terrain de tennis, produit déjà des fruits et légumes en abondance. L'objectif de ce potager de 130 m² ? Expérimenter les modes de culture bio. À terme, les récoltes seront revendues à l'épicerie solidaire d'HEC, pour financer l'achat de nouvelles semences. Ce projet convivial est porté par une quarantaine d'étudiants, professeurs et collaborateurs, accompagnés par l'ingénieur agronome Lucas Ferro, qui leur enseigne les rudiments de la permaculture lors de sessions mensuelles très attendues.
Contact : Amar Taki, takia@hec.fr

classement

HEC en pole position

L'automne apporte sa moisson de classements prestigieux pour HEC Paris. Pour sa première apparition dans un classement international, le QS Business Masters 2022, le MSc Data Science for Business d'HEC Paris et de l'École polytechnique se positionne directement à la première place européenne et à la troisième position mondiale (derrière le MIT Sloan et UCLA Anderson). Toujours dans le QS 2022, le full time MBA d'HEC est classé premier en Europe et quatrième dans le monde, doublant le MIT grâce à l'attractivité de son retour sur investissement pour ses participants. Enfin, le Master in Management d'HEC Paris conserve sa place de numéro 2 mondial dans le classement du *Financial Times*. Belle récolte !

télex

Septembre a marqué **le retour sur le campus** des étudiants d'HEC Paris pour des cours 100 % en présentiel, dans le respect des règles sanitaires.

campus

Innovation & Entrepreneurship Center

De gauche à droite, Antoine Leprêtre (H.09), Émilie Korchia (E.15), Olivier Wigniolle (H.85), Meryem Benabderrazik et Gaël Lebreton.

© Audoin Desforges, DR

HEC Records

Avec l'ouverture d'HEC Records, l'Innovation & Entrepreneurship Center se dote d'un nouveau lieu parisien pour héberger ses programmes d'incubation et d'accompagnement de l'innovation corporate.

Au bonheur des innovateurs

espaces ouverts, box modulables, mobilier à roulettes : HEC Records, inauguré en juillet dans le quartier parisien de Bastille, accueille les programmes de l'Incubateur HEC Paris, qui étend désormais son offre d'accompagnement à l'intrapreneuriat et à l'innovation corporate.
« Notre objectif est d'accélérer une dizaine de projets de PME ou de grands groupes d'ici à janvier, sur le modèle de notre partenariat corporate avec Icade, qui a donné naissance en 2019 à la filiale Imagin'Office, spécialisée dans l'exploitation d'espaces de travail flexibles et collaboratifs », explique Antoine Leprêtre (H.09), directeur de l'incubateur.

Synergies augmentées

« HEC Records préfigure l'immobilier corporate de demain : des espaces et des contenus d'exception favorisant le développement des entreprises », ajoute Olivier Wigniolle (H.85), directeur général d'Icade.
L'histoire d'HEC Records reflète la richesse des synergies de l'écosystème entrepreneurial d'HEC. My Job Glasses, start-up née au sein de l'Incubateur HEC, devenue en cinq ans une entreprise à la croissance rapide, avait besoin de quitter Station F pour s'installer dans de plus vastes locaux. Imagin'Office lui a trouvé un nouvel endroit, dont elle occupe deux étages. « À terme, nous utiliserons tout le bâtiment, promet Émilie Korchia (E.15), cofondatrice de My Job Glasses. Mais en attendant, Imagin'Office et l'incubateur HEC occupent les autres étages. »
« Au premier se trouvent des entrepreneurs et agences spécialisés dans la création de contenus. Le second est dédié au studio d'enregistrement et à nos programmes d'excubation. Si le test est concluant, nous nous installerons bientôt dans notre propre bâtiment », explique Antoine Leprêtre. La crise sanitaire a amplifié la nécessité, pour les entreprises, de cultiver de nouveaux modèles d'innovation, « celles qui en sortiront gagnantes seront capables de proposer à leurs collaborateurs des lieux où leur créativité, leur esprit d'entreprise, leur sens du travail en équipe pourront s'exprimer : être à HEC Records les aidera à booster leurs performances » conclut Olivier Wigniolle.

HEC PARIS

creative destruction lab

Deuxième promotion

Lancé en octobre 2020, le Creative Destruction Lab (CDL), programme d'amorçage de start-up technologiques et scientifiques 100 % financé par la philanthropie, a rejoint cet été l'Innovation & Entrepreneurship Center. Les neuf *success stories* de la première promotion ont bénéficié de l'expertise de mentors internationaux et de l'accompagnement d'étudiants du MBA d'HEC Paris dans le cadre du certificat CDL.
« L'un d'entre eux, Pradeeba Jega (MBA.21), a été embauché comme Program and Innovation Manager chez Shiok Meats, producteur de fruits de mer issus de culture cellulaire qui a levé 30 millions d'euros », explique Clémentine Decoopman, directrice associée du CDL Paris. La nouvelle session démarrée en octobre, accompagnera des projets innovants dans les domaines des nouveaux matériaux, des biotechnologies et des technologies de l'hydrogène. Plus de quarante mentors et dix-neuf étudiants de MBA, coachés par le professeur Thomas Astebro, les aideront à faire éclore les solutions de demain.

programme

HEC Challenge Plus Afrique

L'emblématique programme de formation à l'entrepreneuriat innovant HEC Challenge Plus a pris pied en Côte d'Ivoire le 11 octobre. À raison de deux à trois jours mensuels, répartis sur huit mois, les 25 participants de la première promotion, entrepreneurs du domaine de la tech et de l'ingénierie, bénéficient d'un enseignement hybride dispensé à Abidjan : « 50 % de la formation est assurée en visioconférence par les professeurs d'HEC Paris, menés par le directeur académique Étienne Krieger et 50 % par des experts et entrepreneurs locaux, qui adaptent le contenu du programme aux spécificités du contexte africain », explique Emma Cochrane, chargée des projets stratégiques de l'HEC Innovation & Entrepreneurship Center. Les alumni d'Afrique se sont mobilisés en créant un comité stratégique destiné à accompagner le programme et à trouver des entreprises sponsors prêtes à supporter une partie des frais de formation (15 000 euros) afin de ne laisser que 4 500 euros à la charge des participants. « Le codirecteur académique, Redda Ben Geloune (E.15), fondateur d'Aitek, a même créé une bourse d'excellence afin de favoriser les porteuses de projets, en finançant chaque année le cursus d'une entrepreneuse. »

hectar

L'accélérateur agricole

« Le secteur agricole est à un moment charnière de son histoire. Nous avons dix ans pour inventer l'agriculture du futur. » C'est ainsi que Francis Nappez, directeur général d'Hectar, présente le nouvel accélérateur né d'un partenariat entre l'Incubateur HEC et Xavier Niel. 600 hectares plantés dans le parc naturel de la haute vallée de Chevreuse accueilleront dès janvier 80 start-up. Dédié à l'agriculture régénératrice et à l'alimentation durable, cet accélérateur accompagnera des entrepreneurs dans les secteurs de l'agritech, de la foodtech, du future farming et de la regenerative agriculture. La terre devient high-tech.

télex

Ne manquez pas **l'Entrepreneurship Week d'HEC Paris** du 8 au 14 novembre !

FINEXSI

Expert et Conseil financier
Audit

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

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

business

Les entreprises ont la parole

DÉCIDEURS

91

LA BOUTIQUE, ESPACE PRIVILÉGIÉ DE LA RELATION CLIENT ?

Frederik Schreve (E.11)
fondateur et CEO d'Oktave

93

LA VENTE AUX ENCHÈRES, PRÉCURSEUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ?

Romain Monteaux-Sarmiento, directeur de la communication et du marketing de Tajan

DÉCRYPTAGE

95

DIRIGEANTS DE PME, COMMENT FAIRE LES BONS CHOIX STRATÉGIQUES ?

Bérangère Malin, directeur exécutif business development et ventes , et Étienne Krieger, directeur académique, HEC Paris Executive Education

© Bénédicte Govaert, DR

LA BOUTIQUE, ESPACE PRIVILÉGIÉ DE LA RELATION CLIENT ?

Après des périodes de restrictions et de confinements, les consommateurs sont de retour dans les boutiques, et leurs attentes en termes d'expérience, de service et de contact humain ne doivent pas être déçues. Un défi pour les marques du luxe et pour leurs équipes.

« L'expérience client impacte directement la performance commerciale d'un point de vente »

© Bénédicte Govaert

Les profils des clients, leurs attentes et leur manière de faire du shopping ont évolué de façon spectaculaire, une évolution accélérée par la crise sanitaire. Aujourd'hui, l'expérience client n'est plus *on* ou *offline* : elle est mixte et elle le restera. Et sa qualité impacte directement la performance commerciale d'un point de vente.
Plus que jamais, les clients ont besoin d'être rassurés, réconfortés et de ressentir des émotions positives. La dimension humaine est encore plus importante, car la valeur des choses a changé : chaque achat doit avoir un sens. Le mode purement transactionnel laisse donc la place à un mode relationnel qui implique de l'empathie, de l'authenticité, de l'humilité. Ce sont ces émotions qui font la différence entre une simple transaction et une expérience qui aura un impact durable.
En boutique, l'enjeu est donc de réussir à engager ses clients et à créer des souvenirs que ces derniers partageront avec leur entourage, pour les fidéliser et gagner des parts de marché organiques.

Frederik Schreve (E.11)
Diplômé de l'École hôtelière de Lausanne et titulaire d'un Executive MBA HEC Paris, Frederik a fait carrière dans l'hôtellerie de prestige puis dans le retail chez Alfred Dunhill, Cartier et Swatch Group. Il a été vendeur, dirigé une boutique parisienne, développé des réseaux à l'international et redressé de nombreuses boutiques. Il a rejoint ensuite l'univers du conseil et de la formation chez Cegos, où il monte et dirige la division luxe monde. En 2016, il crée sa propre société dans ce domaine, Oktave. Homme de terrain, Frederik accompagne également des cadres dirigeants, donne des cours et conférences dans des écoles et universités prestigieuses.

Pour y parvenir, il est nécessaire que les équipes travaillent dans un contexte qui favorise l'engagement, caractérisé par l'alignement de trois facteurs clefs : culture, structure et créativité. Les résultats d'une thèse que nous avons menée avec l'université internationale de Monaco ont démontré que les organisations les plus performantes sont celles qui permettent aux équipes de mieux faire face à la pression de leur travail dans l'environnement retail (trafic clients, indicateurs de performance commerciaux et qualitatifs, etc.) et de s'épanouir.
À cet égard, le rôle du management est crucial : des managers insuffisamment engagés avec leurs équipes donnent des vendeurs insuffisamment engagés avec leurs clients, d'où l'importance d'un alignement de la culture managériale, performance et expérience clients à tous les niveaux.
Mais il ne suffit pas de demander à ses équipes d'être empathiques, à l'écoute et généreuses. Quels moyens, quelles ressources et quels messages leur donne-t-on pour exercer leur métier avec enthousiasme et énergie au service de l'expérience de leurs clients ? Pour cela, les organisations doivent créer les conditions qui favorisent l'engagement, en harmonisant leur vision et leurs processus tout en éliminant les points de friction perturbant la fluidité de l'expérience.
Chez Oktave, nous intervenons à la fois comme conseil et organisme de développement des compétences. Nous abordons l'expérience retail sous l'angle de l'excellence relationnelle des managers avec leurs équipes et des équipes avec leurs clients, tout en y intégrant les valeurs de la marque et les composantes qui constituent

© Oktave

Outre ses activités de conseil et de formation, Oktave ouvrira l'École du Retail Luxe© au début de l'année 2022. Dédiée aux professionnels du secteur de la vente au détail, cette école parisienne dispensera dans un premier temps ses cours en distanciel.

l'expérience client avant, pendant et après la visite en boutique.
Pour mobiliser les équipes et maximiser leur potentiel, nous proposons trois solutions : développement de stratégies retail et de plans d'implémentation destinés à maximiser l'engagement des équipes et des clients ; création, gestion et animation d'académies internes, clefs en main, pour les équipes retail et distributeurs ; enfin, déploiement de programmes de formation et de coaching Igrow© customisés (dans plus de 35 pays et en plus de dix langues) pour faire prendre conscience, comprendre, oser, pratiquer et transformer.
Pour chaque projet, nous appliquons une méthode décomposée en cinq étapes : diagnostic et recommandation ; développement des solutions définies ; implémentation sur le terrain ; suivi *in situ* de l'impact (accompagné, si nécessaire, de mesures d'ajustement) ; et enfin ancrage de la transformation.
Nos méthodes et programmes tiennent compte de la façon d'engager les équipes multiculturelles, Millennials, générations Y et Z.
Nous proposons également des programmes en leadership aux responsables d'équipes, dont notre best-seller « Les 7 rituels des leaders les plus performants », pour les aider à renforcer leur rôle de leader et dynamiser leurs équipes.
Les résultats sont au rendez-vous.
Une maison de mode italienne nous a sollicités car trop de clients quittaient leurs magasins sans acheter, et les évaluations des clients étaient trop basses par rapport à leur benchmark. Oktave a développé puis déployé un parcours de formation mixte sur l'engagement émotionnel alternant travail individuel, courts modules en salle et journées de pratique dans cent magasins ciblés sur quatre continents, en sept langues et sur douze mois. À la clé, une augmentation du taux de conversion moyen de 17 % et une hausse significative du nombre d'ambassadeurs clients.
Nous sommes également intervenus auprès d'une marque française de mobilier design haut de gamme dont le niveau de service aux États-Unis n'était pas en phase avec son positionnement et mettait à mal sa performance commerciale.
Après un audit, nous avons élaboré des standards d'excellence (8 signatures d'excellence incluant des *guidelines* : que dire, que faire, comment et à quel moment), puis les avons déployés simultanément dans quinze showrooms pendant dix-huit mois selon un rythme très précis. Cette stratégie a permis une augmentation de 18 % supplémentaires de la contribution au chiffre d'affaires des clients déjà connus sur dix-huit mois et une progression de 30 % de clients se disant « très satisfaits ».
Dernier exemple : pour la filiale américaine d'une maison française de haute couture et prêt-à-porter dont les ventes de montres sous-performaient, nous avons créé un programme permettant aux vendeurs d'être plus à l'aise dans la vente d'horlogerie, catégorie culturellement différente de la mode. Il a été déployé auprès de 120 vendeurs et 30 managers dans quatre magasins flagships, simultanément. Dans ces magasins, le cross-selling sur la catégorie a augmenté de 150 % et les ventes de montres deux fois plus vite que la moyenne du reste du réseau. Les équipes ont progressivement éliminé leurs résistances et les effets positifs du programme se sont également répercutés sur d'autres catégories. ●

Oktave
Société suisse de conseil et de formation, leader mondial dans le développement de la performance du retail luxe et premium (beauté, mode, maroquinerie, accessoires, horlogerie, joaillerie, automobile, immobilier, décoration, tourisme et santé). Oktave propose aux marques et maisons de luxe des stratégies et des solutions de développement de compétences permettant d'optimiser l'expérience client et d'accélérer la performance business en magasin dans plus de 35 pays.

LA VENTE AUX ENCHÈRES, PRÉCURSEUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ?

Héritières d'une longue tradition de négoce d'objets anciens, d'œuvres d'art et de pièces de collection, les maisons de ventes sont des acteurs historiques de l'économie circulaire. Aujourd'hui, leur activité est portée par les outils numériques et les défis de la RSE.

« L'économie circulaire est ancrée dans notre ADN »

© Bénédicte Govaert

Elles ont parfois, à tort, une image élitiste, mercantile, très « monde d'avant ».
Et pourtant les maisons de ventes aux enchères telles que Tajan s'inscrivent pleinement dans le « monde d'après », tant sur le plan technologique que sur celui de la responsabilité d'entreprise : celui de la digitalisation et de la blockchain, de la seconde main et de l'impact sociétal.
Nous faisons en effet partie du « second marché » de l'art, le premier marché étant tenu par les galeries et les antiquaires. Mandatés par un vendeur pour trouver un acheteur au meilleur prix, nous ne sommes donc pas propriétaires des œuvres, mais simples intermédiaires.
Nous avons vocation à redonner vie à des œuvres et objets d'art et à les faire circuler de mains en mains. L'économie circulaire est donc pleinement ancrée dans notre ADN. Nous sommes le lieu idéal pour des transactions garanties, responsables et raisonnées. En outre, nous répondons à la demande pointue de nos clients pour des objets exclusifs, car nous avons le savoir-faire pour trouver des pièces rares ou exceptionnelles, tout en étant prescripteur des tendances stylistiques actuelles. Et, surtout, nous sommes en mesure d'expertiser et d'authentifier les objets.
À l'heure de l'engouement pour les « marketplaces » et plateformes de seconde main, cette expertise marque notre différence. Souvent en effet, les vendeurs en ligne ne voient pas les objets mis en vente et réalisent des expertises uniquement sur photo. Chez Tajan, nous sommes un tiers de confiance, juridiquement responsables des expertises et de l'authenticité des œuvres qui transitent par nos salles de ventes.
Le marché de l'art évolue malgré tout avec son temps. Il constitue aujourd'hui un champ d'application privilégié de la technologie de la blockchain. Grâce à ce registre informatique sécurisé et infalsifiable, comparable à un grand livre comptable, toutes les transactions sont recensées et partagées en ligne sur un réseau d'ordinateurs comprenant des utilisateurs multiples. Ce système offre donc la possibilité de retracer le chemin parcouru par un objet et de raconter son histoire, et d'établir des relations de confiance et de transparence, fondamentales sur le marché de l'art et des ventes aux enchères.
Chez Tajan, nous misons sur cette technologie pour apporter à nos clients des solutions innovantes permettant de garantir la provenance et l'authenticité des objets mis en vente.
À cet effet, nous avons été précurseurs dans l'utilisation du « biometric art passport », conçu par Artmyn, l'un des éléments clés de la blockchain conçu pour l'industrie de l'art. Il s'agit à la fois

Romain Monteaux-Sarmiento
Spécialiste en histoire de l'art, Romain Monteaux-Sarmiento a fait toute sa carrière chez Tajan, occupant successivement des postes d'attaché de presse, chargé de communication, directeur média et marketing digital. Depuis 2016, il occupe les fonctions de directeur de la communication et du marketing.

Tajan
Avec plus d'une soixantaine de ventes aux enchères par an, Tajan se place parmi les plus grandes maisons de ventes mondiales, couvrant une vingtaine de spécialités du marché de l'art : arts décoratifs, art contemporain, bijoux, montres, etc.

En trente ans, Tajan s'est imposé comme un acteur incontournable de la vente aux enchères. Son ouverture à l'international, grâce à une plateforme d'enchères en ligne, et la promotion de jeunes artistes, à travers diverses expositions et ventes privées, ont contribué à développer sa notoriété.

de la carte d'identité digitale et du carnet de santé qui conserve et sécurise l'ensemble des informations et documents relatifs à l'œuvre : images 2D et 5D, vidéos, rapports de condition, certificats (des comités et du Art Loss Register), factures, provenance (propriétaires successifs), bibliographie, etc. Une œuvre dotée de ce « biometric art passport » pourra ensuite faire l'objet de transactions en toute sécurité.
Nous restons en revanche plus prudents vis-à-vis d'autres composantes de la blockchain, notamment le paiement via la cryptomonnaie et les NFT (Non Fungible Token), ces œuvres digitales qui ont le vent en poupe depuis quelques mois. Leur intégration à notre catalogue est pour le moment à l'étude : afin de continuer de proposer un service complet et sécurisé à nos clients, nous devons nous méfier des phénomènes de mode purement sporadiques, tout comme des bulles spéculatives.

Ventes solidaires

Si la vente aux enchères relève par nature de l'économie circulaire, les acteurs du secteur doivent aussi maîtriser l'impact environnemental de leurs activités. Aussi chez Tajan, nous avons considérablement réduit nos éditions de catalogues papier pour limiter l'impact environnemental de nos échanges avec nos clients. La médiatisation des enchères nous permet aussi de mettre nos moyens et notre expertise au service de ventes caritatives en écho aux problématiques sociétales du moment. Nous l'avons fait récemment dans trois domaines.
En avril 2020, lors du premier confinement, nous avons organisé avec Laurence Benaim une vente sur notre plateforme online au profit de SOS Ehpad, un programme développé dans l'urgence par la Fondation pour la recherche sur Alzheimer. Cette vente se constituait de près de 200 lots offerts par des artistes, designers, personnalités ou sportifs – un dessin original de Mylène Farmer, une visite privée des appartements de Gabrielle Chanel ou encore une leçon de confection de macarons par Pierre Hermé et maillot de foot signé par Kylian Mbappé. Elle a permis de récolter 255 000 euros.
En collaboration avec Cop'1 - Solidarités étudiantes, une association qui vient en aide aux étudiants précaires grâce à des dons alimentaires et de produits d'hygiène, nous avons lancé en mai dernier une vente intitulée « Le Printemps des étudiants », pour aider la population estudiantine fragilisée par la crise. Outre le déroulement chaotique des cursus universitaires lié aux mesures sanitaires, les jeunes ont souffert de la disparition des petits boulots et ont été durement appauvris durant les périodes de confinement. Là encore, les lots proposés ont brillé par leur originalité : un atelier d'écriture proposé par Hervé Le Tellier, auteur de *L'Anomalie* (prix Goncourt 2021 aux éditions Gallimard), un fauteuil Charlotte d'India Mahdavi, une paire d'Air Jordan portée par Omar Sy dans la série *Lupin*, un cours privé de pâtisserie par Yann Couvreur en compagnie d'Antoine de Caunes ou encore une nuit dans le Palazzo Fendi de Rome… Nous avons levé quelque 120 000 euros à cette occasion.
Ces initiatives sont aussi une manière de prouver que le monde de la vente aux enchères n'est pas coupé des réalités sociétales. ●

Une digitalisation accélérée
Grâce à l'ouverture de sa plateforme d'enchères Live, son application d'expertise, et l'organisation de ventes 100 % digitales, Tajan est l'un des acteurs les plus dynamiques du marché de l'art en ligne. Le « biometric art passport » en est une nouvelle illustration : véritable empreinte digitale de l'œuvre, c'est aussi un outil de protection et de partage des informations et documents afférents.

© Tajan

Chaque trimestre une problématique analysée par des experts

DIRIGEANTS DE PME, COMMENT FAIRE LES BONS CHOIX STRATÉGIQUES ?

Étienne Krieger, directeur académique
Docteur ès sciences de gestion, professeur affilié à HEC Paris et membre du comité d'investissement du fonds Paris Saclay Seed Fund, il est cofondateur, administrateur et conseiller de plusieurs entreprises technologiques.

Bérengère Malin (E.05), directeur exécutif business development et ventes
Après une carrière en marketing digital et en cabinet de conseil, elle rejoint HEC Paris en 2019.

Dirigeant PME : Innovation, Impact, Croissance
Ce programme de six modules opérationnels de deux jours sur neuf mois est destiné aux dirigeants de PME-ETI. Il inclut des « visites-actions » des experts d'HEC Paris au sein des entreprises des participants.

© DR

Pour répondre aux enjeux spécifiques des petites et moyennes entreprises, HEC Paris a bâti un programme sur mesure : Dirigeant PME, Innovation, Impact & Croissance. Étienne Krieger, directeur académique du programme, et Bérengère Malin, directeur exécutif business development et ventes à HEC Paris, en détaillent le contenu.

Pourquoi HEC Paris Executive Education s'intéresse-t-elle aux PME ?
Bérengère Malin : L'excellence de HEC Paris doit s'adresser à toutes les entreprises. Si la plupart de nos formations continues pour les professionnels concernent aussi bien les grandes entreprises que les ETI ou les PME, nous avons développé un programme spécifiquement dédié à ces dernières : le cycle Dirigeant PME (DPME). Avec deux particularités : il s'adresse aux dirigeants, et il leur propose de travailler sur leur propre entreprise.
Étienne Krieger : En tant que filiale de la CCI Paris Ile-de-France, HEC Paris a naturellement vocation à s'adresser aux PME.
Qu'il s'agisse de développement à l'international, de digitalisation, d'impact social et environnemental ou encore de transmission, ces entreprises font face à des enjeux importants. Depuis plusieurs années, les enseignants de HEC Paris se rapprochent des dirigeants de PME pour engager le dialogue, autour d'analyses stratégiques et de préconisations.

À qui s'adresse le programme Dirigeant PME ?
E.K. : À des entreprises de 10 à 250 salariés qui sont en phase de mutation, sur le point de changer de cap et de prendre des décisions d'investissement, etc. Outre les enjeux actuels de digitalisation et d'impact social, le programme aborde également des problématiques plus génériques de croissance et de développement international.

Que peuvent attendre les dirigeants de PME de ce programme ?
E.K : Le dirigeant de PME dispose, le plus souvent, d'une expertise initiale commerciale, technique ou de gestion. Mais il n'est pas omniscient et son approche empirique peut avoir laissé des « trous dans la raquette » en matière de compétences ou de savoir-être. Le programme ne le transforme pas en homme-orchestre, mais vise à le consolider dans son rôle de chef d'orchestre ! Il lui permet de combler d'éventuelles lacunes – en termes de détermination des coûts, de pricing ou de segmentation clients.

Qu'est-ce qui fait la singularité de cette formation-action ?
E.K : Nos enseignants connaissent parfaitement le monde de l'entreprise et peuvent engager un dialogue stratégique et opérationnel avec les dirigeants, les challenger et les aiguiller. Cette formation agit à la façon d'un catalyseur : à partir d'un diagnostic mené sur sa propre entreprise, chacun pourra bâtir et mettre en œuvre un plan de développement robuste.
B.M. : Ce programme pour les dirigeants de PME est sans équivalent sur le marché. Il propose un « mix » unique de contenu pédagogique et opérationnel et d'approche conseil. Les « visites-actions » organisées au sein de l'entreprise des participants en début et en fin de programme s'apparentent en effet à des missions de conseil. Les dirigeants ne sont pas amenés à travailler sur des cas lambda, mais sur celui de leur propre entreprise pour une mise en application immédiate, avec l'appui d'un « professeur-consultant ».

Les dirigeants de PME en sortent-ils transformés ?
E.K : Les participants ressortent de cette formation avec une vision stratégique, des outils adaptés et la capacité de communiquer des choix stratégiques à leurs collaborateurs. Et aussi avec davantage de sérénité dans la prise de décision.
B.M. : HEC Paris Executive Education entend cultiver et suivre cette transformation dans la durée. C'est pourquoi nous travaillons à la création d'un « club » d'anciens, qui permettra d'entretenir les liens entre les participants du programme. Nous allons proposer dès 2022 une journée de séminaire « deux ans après » pour partager les retours d'expérience et apporter des éclairages sur certaines thématiques. ●

index

• Par année de promotion

Éric Gavoty (H.70), p. 55
Alain Caradeuc (H.70), p. 84
Michel Fareng (H.75), p. 14
Jean-Paul Agon (H.78), p. 83
Athanase Contargyris (H.79), p. 33
Philippe Berterottière (H.82), p. 54
Marie-Laure Pochon (MBA.83), p. 11
Olivier Wigniolle (H.85), p. 86
Bertrand Simion (H.86), p. 55
Hao Guan (MBA.87), p. 81
Bertrand Badré (H.89), p. 56
d'Olivier Sevillia (MBA.90), p. 83
Anne-Sophie Bayle-
Tourtoulou (H.91, D.96), p. 72
Anne-Laure Kiechel (H.99), p. 36
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 82
Sabrina Herlory-Rouget (H.02), p. 64
Alexandra Prigent (H.03), p. 35
Romain Richemont (H.03), p. 35
Renaud Guidée (H.03), p. 37
Cristiano Fernandes Braga (MBA.04),
p. 19
Anne de Guigné (H.05), p. 16
William Arrata (H.05), p. 35
Alexis Milcent (H.05), p. 77
Adrien Couret (H.07), p. 80
Benjamin Thouverez (H.08), p. 07
Nicolas Reboud (H.08), p. 16
Clémence Pontuer (H.08), p. 84
Bertrand Chambenois (H.09), p. 14
Pauline des Vallières (M.09), p. 50
Antoine Leprêtre (H.09), p. 86
Lauren Laffort Wanecq (M.10), p. 77
Olivier Algoud (H.11), p. 07
Simon Schwall (H.11), p. 10
Frederik Schreve (E.11), p. 91
Omar Pierre Macaron (M.12), p. 06
Benjamin Lanot (H.12), p. 14
Fabien Bouvet (H.12), p. 34
Marc-Arthur Gauthey (H.12), p. 60
Sébastien Hugot (E.13), p. 08
Mahault de Guibert (M.13), p. 12
Alice Default (H.14), p. 08
Douglas Larson (E.15), p. 76
Émilie Korchia (E.15), p. 86
Redda Ben Geloune (E.15), p. 87
Juliette Lailler (H.16), p. 14
Marie Belile (H.16), p. 14
Capucine Razou (M.17), p. 08
Thomas Reynaud (H.17), p. 09
Émile Karam (H.17), p. 09
Stéphane Pétillon (E.17), p. 13
Arthur Barillas (H.17), p. 54
Bola Bardet (E.18), p. 12
Emmanuel Blézès (H.18), p. 37
Bastien Rambaud (H.19), p. 08
Valentin Bert (H.19), p. 11
Elisa Tordjmann (M.20), p. 07
Joseph Choueifaty (M.20), p. 12
Ludivine Ortega (E.21), p. 07
Aurélie Moine (E.21), p. 07
Jacques Boussuge (H.21), p. 15
Pradeeba Jega (MBA.21), p. 87
Matéo Maadini (H.22), p. 11
Matthias Schibler (H.22), p. 22
Claire Schwartz (H.23), p. 22
Julien Vacherot (H.24), p. 22
Géraud Baudet (H.25), p. 84

• Par ordre alphabétique

Jean-Paul Agon (H.78), p. 83
Olivier Algoud (H.11), p. 07
William Arrata (H.05), p. 35
Bertrand Badré (H.89), p. 56
Bola Bardet (E.18), p. 12
Arthur Barillas (H.17), p. 54
Géraud Baudet (H.25), p. 84
Anne-Sophie Bayle-
Tourtoulou (H.91, D.96), p. 72
Marie Belile (H.16), p. 14
Redda Ben Geloune (E.15), p. 87
Valentin Bert (H.19), p. 11
Philippe Berterottière (H.82), p. 54
Emmanuel Blézès (H.18), p. 37
Jacques Boussuge (H.21), p. 15
Fabien Bouvet (H.12), p. 34
Alain Caradeuc (H.70), p. 84
Bertrand Chambenois (H.09), p. 14
Joseph Choueifaty (M.20), p. 12
Athanase Contargyris (H.79), p. 33
Adrien Couret (H.07), p. 80
Anne de Guigné (H.05), p. 16
Mahault de Guibert (M.13), p. 12
Alice Default (H.14), p. 08
Pauline des Vallières (M.09), p. 50
Michel Fareng (H.75), p. 14
Cristiano Fernandes Braga (MBA.04),
p. 19
Marc-Arthur Gauthey (H.12), p. 60
Éric Gavoty (H.70), p. 55
Hao Guan (MBA.87), p. 81
Renaud Guidée (H.03), p. 37
Sabrina Herlory-Rouget (H.02), p. 64
Sébastien Hugot (E.13), p. 08
Pradeeba Jega (MBA.21), p. 87
Émile Karam (H.17), p. 09
Anne-Laure Kiechel (H.99), p. 36
Émilie Korchia (E.15), p. 86
Lauren Laffort Wanecq (M.10), p. 77
Juliette Lailler (H.16), p. 14
Benjamin Lanot (H.12), p. 14
Douglas Larson (E.15), p. 76
Antoine Leprêtre (H.09), p. 86
Matéo Maadini (H.22), p. 11
Alexis Milcent (H.05), p. 77
Aurélie Moine (E.21), p. 07
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 82
Ludivine Ortega (E.21), p. 07
Stéphane Pétillon (E.17), p. 13
Omar Pierre Macaron (M.12), p. 06
Marie-Laure Pochon (MBA.83), p. 11
Clémence Pontuer (H.08), p. 84
Alexandra Prigent (H.03), p. 35
Bastien Rambaud (H.19), p. 08
Capucine Razou (M.17), p. 08
Nicolas Reboud (H.08), p. 16
Thomas Reynaud (H.17), p. 09
Romain Richemont (H.03), p. 35
Matthias Schibler (H.22), p. 22
Frederik Schreve (E.11), p. 91
Simon Schwall (H.11), p. 10
Claire Schwartz (H.23), p. 22
d'Olivier Sevillia (MBA.90), p. 83
Bertrand Simion (H.86), p. 55
Benjamin Thouverez (H.08), p. 07
Elisa Tordjmann (M.20), p. 07
Julien Vacherot (H.24), p. 22
Olivier Wigniolle (H.85), p. 86

design thinking lab

THIS IS MY PLACE ART

Objectif :
Génerer des propositions innovantes qui améliorent la situation actuelle de l'artiste visuelle et plasticien.

www.thisismyplace.art

Galerie estades

PARIS.LYON.TOULON.BADEN-BADEN

Bernard **Buffet** - **Papillon**, huile sur toile, 54 x 73 cm

MAÎTRES MODERNES & CONTEMPORAINS

SPÉCIALISTE DE L'OEUVRE DE BERNARD BUFFET

Contact : olivier.fiche@estades.com

www.estades.com

Galerie estades

PARIS
17, Place des Vosges
75004 PARIS
+33 (0)1 42 77 50 03
galerie.paris@estades.com

LYON
61, quai Saint Vincent
69001 LYON
+33 (0)4 78 28 65 92
galerie.lyon@estades.com

TOULON
18, rue Henri Seillon
83000 TOULON
+33 (0)4 94 89 49 98
galerie.toulon@estades.com

BADEN-BADEN
Sophienstraße 11
D-76530 BADEN-BADEN
+49 (0)7221 397 4141
galerie.badenbaden@estades.com