N°9 - MARS 2021 - WWW.HECSTORIES.FR - 18€

hec stories



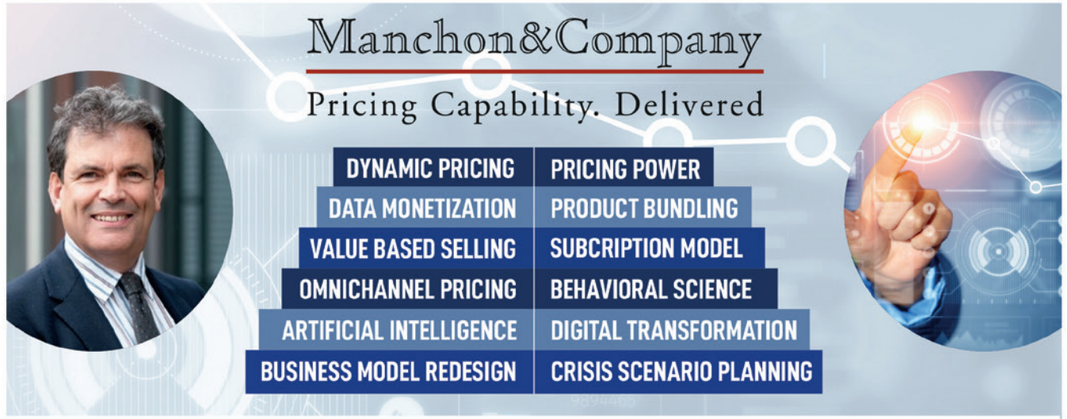
LA FINANCE PEUT-ELLE SAUVER LE MONDE ?

Le Pricing : Clef de la sortie de crise

Quelle est votre stratégie de prix face à cette crise ?

- Restructurer mon pricing 26%
- Mixer baisses et hausses de mes prix 18%
- Augmenter certains prix pour sauvegarder la marge 8%
- Baisser mes prix pour relancer la demande 7%
- Laisser les prix intacts comme avant la crise 37%

498 dirigeants d'entreprises françaises interrogés par Manchon & Company pour BPI France le 29 Avril 2020



Pourquoi Manchon & Company ?

Fondateur Expérimenté

- Créé en 2008 par l'ancien Fondateur et Global Managing Partner des practices pricing de Deloitte puis Accenture, et Senior Partner de SKP.
- Reconnu un des « Top 20 Pricing Experts in the World » (Slipstream 2010). Seul Français dans top 40.
- Diagnostic, quick wins, conseil, coaching, interim, formation, implementation
- Stratégie, analytics, gouvernance, outils
- ROI de 10:1 et transfert de compétence

Clients Leaders

Résultats Garantis

« **A true princing expert, from identifying improvement opportunities to thinking through implementation constraints and pricing systems for large organizations** »
Global Leader of the Marketing, Sales and Pricing Practice, Boston Consulting Group

« **Enormous creativity, energy, passion and intellectual horsepower to every conversation and issue** »
CEO of Board Services, Korn Ferry International

« **The best at pricing - not just because of his extraordinary analytical skills but also for his extraordinary creative skills as well** »
CEO, Capital C

« **Record d'audience (700 inscrits) et de recommandation parmi les webinaires spécial crise de BPI France** »
Chargée de Mission, Université des Dirigeants - BPI France

« **Emblematic of the New Marketing** »
Chair of the Center for Behavioural Economics In Action, University of Toronto

« **Always leaves me and my teams with the confidence that true knowledge transfer has occured** »
General Manager, Marketing Strategy & Retail Operations, Royal Dutch Shell

« **The Bobby Fischer of Pricing. If you don't talk to him, you are leaving money on the table, on the floor, out the door** »
Partner, Application Outsourcing, Accenture

Contact : Augustin Manchon (HEC 83)
Paris : 07.86.13.02.77
Toronto : 416.990.6547
augustin@manchon.com
www.manchon.com

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
Rédacteur en chef :
Arthur Haimovici
Responsable médias numériques :
Flavia Sanches
Conception graphique et direction artistique :
Fabienne Jousse
Secrétaires de rédaction :
Lionel Barcilon et Mathilde Loire

JOURNALISTES
Clémentine Baron, Hélène Bielak, Hélène Brunet-Rivaillon, Cyrielle Chazal, Sébastien Desurmont, Ange Figolucci, Marianne Gérard, Valérie Guez, Julie Lassale, Thomas Lestavel, Bertrand Morane, Marc Ouahnon

PHOTOGRAPHES
Ed Alcock, Jean-Luc Bertini / Pasco&Co Sandrine Expilly, Letizia Le Fur, Jonas Opperskalski

ILLUSTRATEURS
Deligne, George(s) / La suite, Bénédicte Govaert, Joël Guevara, Anje Jager, Christophe Merlin / Costume 3 pièces, Sébastien Thibault / Anna Goodson

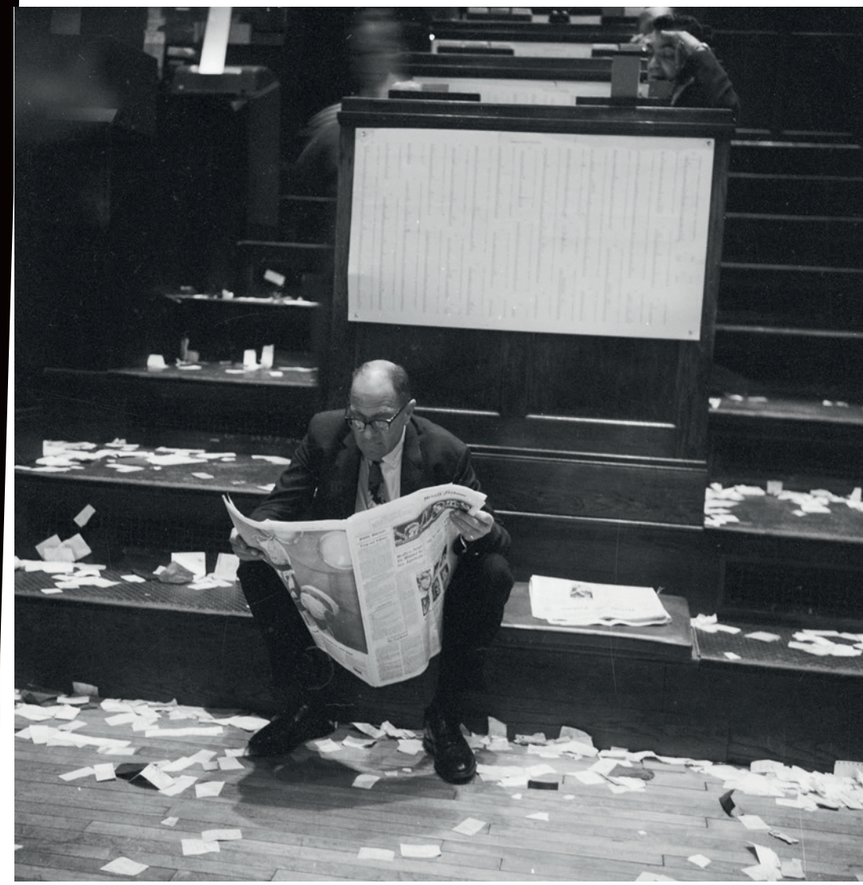
Illustration de couverture :
Ricardo Polo

ADMINISTRATION
Directeur de la publication :
Frédéric Jousset (H.92)
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



© John Pratt/Keystone Features/Getty Images

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

de Frédéric Jousset
(H.92), président d'HEC Alumni
président de la fondation ArtExplora
cofondateur de Webhelp



© François Roelants

Démocratiser sans abaisser

Le musée du Louvre, dont je suis administrateur, a décidé de changer l'écriture romaine en chiffres arabes dans la signalétique des salles pour faciliter l'orientation des visiteurs, à 70 % étrangers. Abandonner une numérotation ancienne et désuète au profit d'une indication plus contemporaine (même si les chiffres arabes sont aussi vieux), est-ce là le signe d'une capitulation sur l'autel de l'égalitarisme, ou d'une volonté de rendre accessibles au plus grand nombre des lieux jugés abscons, déconnectés et ennuyeux ? Il ne s'agit pas seulement d'améliorer l'accueil des touristes chinois, mais aussi des visiteurs français, qui sont encore trop rares dans les musées (seuls 50 % de nos compatriotes les fréquentent chaque année). Le débat mérite d'être ouvert. À l'ENA, Amélie de Montchalin (H.09), ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, juge que l'anglais et la culture générale sont discriminants et que leur place au concours devrait être revue… Est-ce une bonne piste ? Déjà que nos hauts fonctionnaires maîtrisaient mal la langue de Shakespeare…
La question se pose aussi à HEC. Année après année, le concours d'entrée à HEC produit les mêmes discriminations. L'Ile-de-France ne fournit que 25 % des bacheliers, mais quinze prépas parisiennes se partagent 75 % des admis. Alors que 25 % des candidats en classe prépa sont boursiers, ils ne représentent que 10 % des admis à HEC. Pierre Bourdieu, docteur *honoris causa* d'HEC en 1985, pointait déjà en 1964 dans *Les Héritiers : Les Étudiants et la culture* la reproductibilité des hiérarchies sociales. Faut-il alors instaurer des quotas, et tordre la hiérarchie du concours, comme a pu le faire Sciences Po ? J'ai reçu de nombreux courriers d'alumni, sensibles à la question d'un nécessaire équilibre entre l'ouverture sociale, le maintien de l'anonymat et de l'égalité des candidats, et refusant tout « coup de com » sur un sujet aussi central. Leurs voix ont été entendues et portées dans les instances de gouvernance, où l'association des alumni est représentée. Comme pour les écoles d'ingénieurs, un système de bonification des carrés (première tentative), étendu aux cubes boursiers, est actuellement à l'étude et permettrait d'obtenir des avancées significatives. HEC doit faire le pari de l'excellence et de la diversité, à l'image des trajectoires exceptionnelles de nos camarades Nathalie Becquart (H.92), première femme à siéger au synode des évêques, Stéphane Demoustier (H.00), lauréat des César, ou Jean-Paul Agon (H.78) et sa décennie exceptionnelle à la tête de L'Oréal. HEC est bien l'école de tous les possibles !

Contact frederic.jousset@hecalumni.fr in/fredericjousset

sommaire

innovation made in HEC
Bot à paroles, algues à étable, soleillomètre ou verre à vrac… Les HEC ont de drôles d'idées, p. 6

super étudiant
Les méga tips de Valentin Michel (H.21) sont inoubliables, p. 15

8 tweets immanquables
Emmanuel Faber (H.86), Clarisse Crémer (H.13), Pascal Soriot (MBA.86), Nathalie Becquart (H.92)… Ils font l'actu ? Ils ont leur tweet, p. 16

pour/contre
Est-ce aux GAFAM de financer la presse ?, p. 18

correspondance
En Israël, à quoi ressemble une campagne de vaccination massive ?, p. 20

événements hec alumni
Entretiens HEC avec Élie Girard, directeur général d'Atos, et Jean-Yves Le Gall, président du Centre national d'études spatiales, p. 21

© Anja Jager, Letizia Le Fur

stories

étudiants & grandpatron
Jean-Paul Agon (H.78), PDG de L'Oréal, répond aux questions de Kristy Asseily (M.21), Kenza Daoudi (M.21) et Céleste Lévy (H.21) , p. 26

10 idées reçues sur…
Le Brexit : quatre ans et demi de négociations pour sortir de l'Europe… Qu'est-ce qui cloche avec cet accord ?, p. 37

24 heures avec…
Elsa Joly-Malhomme (H.94), des garde-meubles aux salles de ventes, une commissaire-priseuse qui n'a pas froid aux yeux, p. 44

le grand dossier
Investissement socialement responsable, indice ESG 80, *climate bonds initiative*… c'est le *green bond* en avant !
Si le vocabulaire boursier s'est enrichi, la réalité reste timide : l'investissement responsable représente à peine plus de 1,1 % des fonds négociés en Bourse – soit 90 des 8 000 milliards de dollars d'encours mondial (*Les Échos,* 23 février 2021).
Prémices d'une révolution financière ou simple effet de communication ? Professeur de finance à HEC et coauteur du *Vernimmen*, Pascal Quiry (H.84) fait la part des choses, p. 52
Les HEC font des fonds ESG, p. 59

Le jour où…
Sophie Mas (H.04) télétravaille avec les étoiles du cinéma, p. 64
Comment Marie-Christine Dupuis Danon (H.93) est devenue experte en économie parallèle, p. 64

trajectoires
Victor Chevrillon (H.14), filature sur la filière cachemire, p. 68
Éric La Bonnardière (M.06), le voyage en crise sanitaire, p. 72



Elsa Joly-Malhomme (H.94), de l'art à la lumière, page 44.



Jean-Paul Agon (H.78), dix ans à la tête de L'Oréal, page 26.

coaching

fiches pratiques

Décuplez votre vitalité au bureau, p. 78
Reprenez une entreprise grâce aux search funds, p. 79
Apprenez à gérer les personnalités difficiles (y compris au-dessus de vous...), p. 80

que dit la recherche ?

Les scandales favorisent-ils l'action de la justice ?, p. 82
L'importance du story-telling pour les vendeurs à découvert activistes, p. 83
RSE et performance financière : une relation difficile ?, p. 84

techno-logique

Valentin Bert (H.19) a testé pour vous l'application Integromat, p. 85

à la page

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

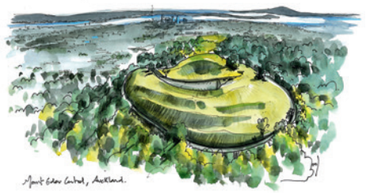
culture

Témoignages politiques, guides écologiques... Ce que les diplômés recommandent de lire, p. 87



si vous passez par là

En Nouvelle-Zélande, Auckland, ville aux deux ports sur une terre volcanique, révèle ses secrets grâce aux greeters HEC, p. 88



vie d'hec

association

2020, bilan d'une année particulière et feuille de route 2021, HEC Ventures investit dans de nouvelle start-up, le pôle Life Project étend ses services..., p. 92

fondation

Une nouvelle chaire sous l'égide de Pierre Andurand (M.00), le Club HEC Assurance mobilisé pour l'égalité des chances..., p. 94

campus

HEC Paris face aux défis de la responsabilité environnementale, des Carrefours HEC tout en ligne..., p. 96

Innovation & Entrepreneurship Center

La création d'entreprise pour ADN..., p. 98

business

Le supplément qui parle aux HEC, p. 101

décideurs

Pricing, y a-t-il un pilote dans l'avion ?, p. 103
Vers une démocratisation de l'analyse du prix, p. 104
Les données, un trésor au service de la relation client, p. 106

décryptage

Crise du Covid : le secteur de l'assurance a-t-il joué son rôle ?, p. 108
Le management de transition, levier d'accélération de sortie de crise ?, p. 109
La vision holistique, clé de la transformation des entreprises, p. 110
Comment tirer parti du dispositif FNE-Formation pour développer ses compétences ?, p. 111

© Illustration Joël Guevara, DR

EN COUV'

par Arthur Haimovici
rédacteur en chef – arthur.haimovici@gmail.com



Dernier édito

Après cinq années marquées par la création d'*HEC Stories*, de l'Entretien HEC et d'HEC Éditions, je m'en vais faire autre chose. Qu'on me pardonne donc, pour cette fois, d'écrire à la première personne et de parler un peu de moi.
Depuis le lancement du nouveau magazine en 2019, j'ai reçu beaucoup de mots aimables, de coups de main désintéressés, de félicitations dont je suis très reconnaissant. Mais il est arrivé aussi qu'on questionne une ligne éditoriale jugée par certains trop militante ou écolo-bien pensante. Quelqu'un m'a un jour lancé que « les sujets RSE, il y en marre ! » et on a même osé une comparaison avec Mediapart, qui ferait sûrement beaucoup rire Edwy Plenel sous sa moustache.
Il n'a jamais été question pour moi de faire du magazine d'HEC un titre militant. Son rôle, modeste, est celui d'une revue de diplômés : permettre à chacun d'avoir des nouvelles de ses camarades et de son école, découvrir de nouvelles personnalités parmi son réseau d'alumni et si possible, apprendre une ou deux choses intéressantes au passage. Mais, quelque neutre qu'on voudrait le rendre, réaliser un magazine demande de faire des choix. Et pour être cohérents, ils doivent être soutenus par une conviction. Cette conviction, formulons-la.
Qu'on croie à ses promesses ou qu'on en moque les illusions, notre siècle va voir se former un « monde d'après », sous la pression de phénomènes bien plus puissants que les révolutions industrielles, les changements de régimes ou la crise du Covid.
La circulation massive de l'information numérisée est en train de répandre dans le monde, particulièrement auprès de la jeunesse, une douloureuse dissonance cognitive. Comment faire cohabiter dans une même conscience la fin annoncée de l'abondance énergétique, les périls immenses du changement climatique et les injustifiables mais croissantes inégalités sociales, avec la permanence de modèles de réussite individuelle dirigées vers l'accumulation illimitée de richesses ?
Contradiction insoutenable et qui devra bien finir par se résorber. Pour le meilleur, espérons-le. Mais avec d'immenses conséquences sur les carrières, les ambitions, la vie professionnelle et personnelle des étudiants et diplômés d'HEC.
L'école a affirmé son intention de jouer pleinement son rôle pour accompagner ces bouleversements. C'est ce que le monde attend de la première *business school* européenne et c'est ce que ses étudiants lui demandent. Nous lui avons emboîté le pas, rien de plus, en donnant un peu de lumière à certains de ceux qui, dans la communauté des diplômés, consacrent déjà de leur influence à faire avancer le monde dans le bon sens.
Entrepreneurs, dirigeants d'entreprises, bénévoles, artistes ou fonctionnaires, ils font vivre des valeurs de créativité, de générosité et d'attention aux autres bien éloignées des clichés du *winner* arrogant encore parfois associé à HEC dans l'esprit public.
Enfin, je voudrais conclure ces cinq années par un mot sur ce « nous » parce qu'à la vérité, je ne suis pas pour grand-chose dans les qualités de ce magazine. S'il en a quelques-unes, elles sont surtout dues à une équipe et une rédaction formidables que j'ai peine à quitter. Merci donc à Lionel, Flavia, Fabienne, à tous les journalistes, illustrateurs, photographes qui ont donné à cette revue du temps, du travail et aussi un petit peu d'eux-mêmes.

© 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.

légumes

Moi, moche et gourmand

Le diktat de l'apparence fait des ravages au rayon fruits et légumes. Parmi les 10 millions de tonnes de nourriture que les Français jettent chaque année, on trouve quantité de végétaux dont le seul tort est d'être moches. Choux-fleurs bouffis, concombres tarabiscotés, aubergines tachetées… Ils ont beau avoir bon goût, les standards d'esthétique et de format, exigés d'un bout à l'autre de la chaîne agro-alimentaire, les relèguent au rebut. Pour lutter contre ce délit de sale gueule – et le gaspi associé –, Sven Ripoche (H.16) a créé Hors Normes, une start-up qui offre une seconde chance à ces laissés-pour-compte, en les intégrant dans des paniers bio originaux. « En traitant en direct avec des agriculteurs qui cherchent à valoriser ces produits, on obtient des prix d'environ 40 % moins élevés que dans les grandes surfaces ». Après une campagne de crowdfunding, les livraisons ont commencé à Paris intra-muros.



immobilier

1, 2, 3… Soleil !

Et la lumière fut… ou pas. Lors du choix d'un bien immobilier, la luminosité constitue un critère essentiel, après l'emplacement et le prix. Mais comment l'évaluer, après une ou deux visites en plein décembre ? Trois camarades d'HEC, Clément Henry, Enzo Laurent et Thomas Tirtiaux (M.16) ont créé le premier indicateur de luminosité. Leur application Solen mesure la clarté des logements. « Un appartement orienté plein nord peut être lumineux s'il n'y a pas de vis-à-vis et que les fenêtres sont grandes », remarque Enzo Laurent. L'algorithme, qui prend en compte le volume, la surface vitrée, le vis-à-vis et la météo des dix dernières années, a séduit plus de 900 agents immobiliers. À l'origine, le projet du trio, plus frivole, était de repérer les terrasses de café les mieux exposées pour y boire une bière !

carrières

Jobs à bas carbone

Réconcilier emploi et climat ? C'est le credo de la plateforme collaborative Shift Your Job (shiftyourjob.org), qui propose une base de données des organisations contribuant à un monde plus vert. Transport, finance, énergie… 1 250 entreprises figurent déjà dans ce *Who's Who* des boîtes eco-friendly. À l'origine de cette initiative, Ariane Phélizot (H.99), vingt ans d'expérience en accompagnement de l'innovation pour de grands groupes et membre du Shift Project, un think tank dédié à la transition carbone. « J'étais à la recherche de sens : comment aligner ma carrière avec les enjeux de la transition énergétique ? » Une question que se posent aussi de nombreux étudiants et salariés en reconversion. Pour enrichir la liste des entreprises écolos ou debunker le greenwashing, chacun peut apporter sa contribution à la plateforme, mise en ligne le 8 décembre dernier, pour la journée mondiale du climat.



© Solen, Imparfaite

mode

Effets d'aubaine

La sape jetable ? Très peu pour elles. Camille Gabbi (H.11) et Ariane de Béchade tiennent à se démarquer dans un secteur qui est l'un des plus polluants au monde. Imparfaite, c'est le nom de leur plateforme de vente en ligne. Des milliers de vêtements et accessoires vintage exclusivement féminins sont proposés à des prix abordables, grâce à un réseau de 1 500 chineurs professionnels dans toute la France. De l'escarpin Dior au bon vieux pull irlandais, le durable a du beau.



© Leakmited

maintenance

Grâce à un système capable de détecter les fuites souterraines depuis l'espace, Leakmited propose une solution inédite pour limiter le gaspillage des ressources en eau.

Les plombiers de l'espace

Chaque année, en France, environ 25 % de l'eau transportée dans les réseaux d'eau potable s'évapore dans la nature. « Cela signifie qu'après que l'eau a été traitée, qu'elle est potable et prête à l'emploi, un quart disparaît avant même d'être utilisé, souligne Hubert Baya Toda (MBA.18), cofondateur de Leakmited. Soit une perte sèche de plus d'un milliard d'euros par an ! » En cause, un réseau de distribution vétuste, dont la rénovation coûte cher (jusqu'à un million d'euros par kilomètre dans les agglomérations). Ingénieur diplômé de Polytech Nancy et titulaire d'un doctorat en maths appliquées à l'Institut français du pétrole, Hubert a cultivé sa fibre entrepreneuriale à HEC. En 2019, il fonde avec Juan Barragan, diplômé de Centrale, la start-up Leakmited. « J'ai grandi au Cameroun, où l'approvisionnement en eau est une préoccupation quotidienne, raconte Hubert. Comme le réseau fonctionne mal, on pratique le "délestage" : l'eau est envoyée pendant deux heures dans un quartier, avant d'être coupée pour en alimenter un autre. Le sujet de l'approvisionnement en eau potable est donc une problématique qui me tient à cœur. »

Une innovation dans les tuyaux

En France, où l'on compte 200 000 kilomètres de réseaux, les exploitants s'appuient sur un procédé long et compliqué pour détecter les fuites. On localise les secteurs où la consommation d'eau est anormalement élevée (surtout de nuit, quand les gens sont censés dormir et plutôt que se faire couler un bain). Ensuite, on recourt à une méthode acoustique : des agents de maintenance équipés d'amplificateur de son arpentent le secteur afin de localiser la canalisation à remplacer. Leakmited a mis au point pour ses clients (régies publiques ou entreprises privées), une technologie « mille fois plus puissante ».

« Notre système consiste à analyser l'humidité du terrain grâce aux images transmises par satellite. Ces données sont analysées par un algorithme. Notre ambition, à terme, est même d'anticiper les fuites grâce à l'intelligence artificielle. » Incubé à Agoranov à Paris, Leakmited a reçu en 2019 un Blue Ocean Award. En phase de test, la start-up, qui a levé un million d'euros, se focalise pour l'instant sur les zones rurales et périurbaines en France et développe un projet avec l'Afrique du Sud. « L'efficacité de la distribution d'eau est un enjeu primordial pour la planète, rappelle Hubert. Alors que la demande en eau ne fait qu'augmenter, on cherche à se positionner comme leader dans la maintenance des réseaux. »



chatbot

Tcha-tcha-tchatche

La France se positionne depuis quelques années sur le marché des assistants intelligents. Des robots aussi bavards (mais moins pénibles) que C3-PO.

« On n'a pas commencé à deux dans un garage à cogiter sur notre projet, prévient d'entrée le cofondateur avec de Botfuel. Dès le départ, nous avions un client, Blablacar, le leader français du covoiturage, pour lequel nous avons conçu un kit de développement entièrement personnalisé. » Depuis 2016, la petite entreprise créée par Javier Gonzalez (H.94) et Yan Georget (Polytechnique) développe des solutions de marketing conversationnel adaptées aux activités de e-commerce. Plus de la moitié des clients abandonnent en effet un site d'e-commerce parce qu'il est trop difficile de trouver le bon produit. Comme dans un « vrai » magasin, Botfuel met ainsi à la disposition de chaque visiteur un vendeur virtuel prêt à répondre à leurs questions et à leur conseiller des produits de façon personnalisée. « Nous sommes aujourd'hui capables de fournir une solution clé en main en moins d'une semaine, afin d'augmenter jusqu'à 40 % les taux de conversion, sans qu'il y ait besoin de modifier le site de vente. »

De la conversation à la conversion

Europcar, le Club Med ou la Française des Jeux ont déjà adopté leurs solutions. « Nous sommes très transparents avec les clients sur le fait qu'ils dialoguent avec un robot, raconter Javier Gonzalez. Et pourtant, ils sont très nombreux à ne pas s'en rendre compte. C'est la plus belle preuve que notre solution fonctionne ! » Botfuel compte aujourd'hui se développer à l'international : présentés au Retail's Big Show, grand-messe new-yorkaise de la vente et du marketing, leurs petits robots ne devraient pas tarder à parler anglais…

© Botfuel

équitable

Un grain de folie

Son café a comme un goût de retour aux sources… Après avoir écumé les marchés financiers durant dix ans pour le compte de Standard & Poor's et divers hedge funds, Virginie Ciceron (M.10) plaque tout pour réaliser son rêve : monter un projet d'entrepreneuriat à impact social. Pour amorcer ce changement de vie radical, elle suit un master en développement durable à HEC. Puis, en 2010, elle quitte Paris pour gérer une plantation dans un village de la région de Dalat, sur les hauts plateaux du centre Vietnam. Un projet éthiquement responsable, en circuit court, qui fait vivre des dizaines de familles. Depuis 2019, grâce à l'incubateur HEC, son *viet gourmet coffee* est distribué en Europe, dans des réseaux d'épiceries fines et sur le site de la marque. Un succès express…

emballages

N'en jetez plus !

Les contenants à usage unique ? Peu écolos et très coûteux, ils envahissent nos vies et nos océans, jusqu'à former des continents de déchets flottants. Ancien de Saint-Gobain, Emmanuel Auberger (H.94) est parti en croisade contre ce fléau. Fondé en 2018, Uzaje propose aux traiteurs, restaurateurs et industriels de l'agro-alimentaire des contenants réutilisables. Lors d'une conférence TEDxHEC en 2018, il brocardait la mode du recyclage… « On croit que le plastique se recycle. Je suis navré de vous apprendre que seulement 5 % du plastique que nous jetons aura une seconde vie. » En février, Uzaje a ouvert son premier centre industriel en Seine-Saint-Denis. Il permettra de laver 40 millions de contenants par an, évitant ainsi la production de 3 300 tonnes de déchets. Sept autres sites seront créés en France d'ici à 2022.





textile

Une vie pro après le vélo ?

En troquant son scooter contre un vélo, Geoffrey Arduini (E.16) a découvert deux choses. Primo, des trajets domicile-travail plus rapides et plus agréables. Deuzio, une arrivée au bureau (ou pire, en rendez-vous) qui relevait du défi logistique, entre la chemise qui colle au dos et les auréoles sous les bras. « Je devais m'organiser pour prendre une douche et me changer sur place… Ou m'habiller en cycliste et essuyer les blagues des collègues sur mon look de livreur. » Alors, en pédalant, Geoffrey se met à imaginer le vêtement idéal. L'idée fait son chemin et, en 2018, il lance sa marque : Fausse Route. Après une campagne de crowdfunding, sa première pièce voit le jour fin 2020 : un polo à manches courtes en mérinos, infroissable, équipé d'une grande poche dorsale et garanti sans marque de transpiration. Prochaine étape : étoffer le vestiaire du vélotaffeur.

télex

Créé par **Emma Everard et Alain Étienne (H.17)** en 2016, Kazidomi, l'e-shop d'alimentation bio certifié B Corps, vient de lever 6 millions d'euros.

alimentation

Balle nutritive

« Une armée marche avec son estomac », aimait à dire Napoléon. L'adage est resté, mais la ration du soldat a bien changé… « Les menus de l'armée française sont réputés pour leur qualité, mais les en-cas, c'est une autre histoire. J'ai été surprise de constater que les militaires sur le terrain se nourrissaient de snacks que l'on trouve en supermarché, bourrés d'acides gras saturés », confie Mélanie Oullion-Simon (M.19). Diététicienne de formation, elle planche alors sur les besoins nutritifs des soldats pour concocter un en-cas ad hoc. Ses *energy ball*s sont un concentré de protéines végétales et d'énergisants naturels. Sous forme de boules, elles se glissent facilement dans le paquetage. Testé pendant deux ans sur le terrain grâce à Generate (l'accélérateur de start-up de la défense), le produit créé par MOS Nutrition est désormais agrémenté. La Grande Muette n'a rien trouvé à redire.

formation

L'âge de raison ?

La crise de la Covid aura au moins eu le mérite de mettre en lumière les difficultés de l'accompagnement des personnes âgées. Un secteur qui, en France, a tendance à être tenu dans l'ombre. « Avec cette épidémie, l'opinion a pris conscience qu'il fallait valoriser ces métiers, tandis que les aides à domicile ont ressenti plus que jamais le sens et l'utilité de leurs fonctions », explique Clément Saint Olive (H.05). Sa société, Alenvi, lancée en 2016, travaille ainsi non seulement à renforcer le lien entre les aînés et leurs auxiliaires de vie, mais aussi à valoriser la mission



© Fausse route, Alenvi

de ces professionnels de l'empathie, grâce à des formations, des ateliers en commun et des rémunérations plus justes. Plus que jamais convaincue de sa raison d'être sociale, Alenvi est l'une des premières sociétés françaises à avoir inscrit dans ses statuts son rôle « d'entreprise à mission ».



© La fourche

alimentation

Gamme de bio

90 embauches et un CA multiplié par 10 en deux ans. Après un départ tonitruant, La Fourche entend bien prendre un nouveau tournant. L'épicerie en ligne, qui s'était faite le chantre du bio accessible à tous grâce à des prix 30 % moins élevés qu'en magasins, vient de lancer sa marque distributeur. « Il s'agit en réalité d'une marque propre en cocréation, nuance Lucas Lefebvre (H.12), un des trois HEC fondateurs. L'idée est d'impliquer nos adhérents dans la conception du produit, depuis le cahier des charges (prix, origine, impact écologique et social…) jusqu'au choix des fournisseurs. Les produits qu'on a lancés – six chocolats et une huile d'olive d'origine 100 % italienne – représentent déjà 5 % de notre chiffre d'affaires. » La Fourche espère créer cette année une gamme complète de produits du quotidien sous marque propre : farine, légumes en pots ou en conserve, pâte à tartiner, huile de coco… « L'idée n'est pas de remplacer les marques haut de gamme de notre catalogue, mais de créer un socle d'aliments de base, dont on est sûr de la provenance et des conditions de fabrication. »



© Les Décliques

plein air

Mettez les enfants dehors !

Dans *Last Child in the Woods*, un livre paru en 2005, le journaliste américain Richard Louv alertait sur la propagation, dans les sociétés post-industrielles, d'un mal inquiétant : le *nature deficit disorder*, ou syndrome du manque de nature. En passant plus de temps à regarder les écrans qu'à grimper aux arbres, nos enfants seraient plus sujets à l'anxiété, à la fatigue et aux troubles du comportement. Si ce constat a depuis inspiré de nombreuses initiatives dans les pays anglo-saxons, la France, elle, est à la traîne… C'est pourquoi Thibaut Pinsard (H.19) a créé Les Décliques. Son idée ? Proposer aux enfants de 6 à 11 ans des escapades, à deux pas de chez eux, mêlant reconnexion à la nature, jeux autour de l'écologie et ateliers d'intelligence émotionnelle. « Nous avons ouvert une dizaine de ces écoles buissonnières, auxquelles il est possible de participer soit à l'année, soit de façon ponctuelle. » Pour l'instant cantonnée à la région parisienne, l'initiative devrait s'étendre à d'autres villes françaises l'année prochaine.

télex

Vestack, l'entreprise de construction qui divise par trois l'empreinte carbone des bâtiments grâce à des matériaux durables, créée par **Sylvain Bogeat (H.13)** vient d'annoncer une levée de fonds de 2,6 millions d'euros. De quoi partir sur de bonnes bases.



© Ponicode

informatique

L'antibug

En déchargeant les développeurs des tâches de vérification les plus ingrates, Ponicode bouleverse la programmation.

« En France, vous n'avez pas de licornes [ces start-up valorisées à plus d'un milliard de dollars], vous n'avez que des "pony-corns", de mignons petits poneys qui se prennent pour des licornes… » Lorsqu'un ami travaillant dans la Silicon Valley lui assène cette remarque cinglante, Patrick Joubert (E.06) est bien décidé à lui prouver le contraire. Comme un clin d'œil, il baptisera donc sa nouvelle création… Ponicode : une plate-forme à base d'IA qui aide les développeurs à tester le bon fonctionnement de leurs programmes informatiques.

La fin du test bêta

« En évitant que le codeur ne perde son temps à débusquer les bugs, on valorise sa créativité et donc la qualité globale des logiciels, et autres sites web ou applications », explique ce passionné d'innovation. En matière d'innovation numérique, Patrick Joubert n'en est pas vraiment à son coup d'essai : il a déjà créé Beamap, une société spécialiste dans les services de cloud, en 2011 et Recast.AI, une plateforme conversationnelle lancée en 2012. Après une levée de fonds de 3 millions d'euros réalisée en 2020 et une version bêta qui a déjà attiré plus de 5 000 utilisateurs, Ponicode se présente aujourd'hui comme une extension gratuite de VS Code (le programme d'édition de code de Microsoft, l'un des plus utilisé au monde). La start-up s'apprête à distribuer une solution sous forme de Saas *(Software as a Service)*, doté de standards de sécurité et de pilotage adaptés aux entreprises. Microsoft a déjà manifesté son intérêt pour cet outil, qui garantit un contrôle qualité homogène et constant. Une petite révolution menée par Patrick Joubert et son équipe, qui compte aujourd'hui vingt collaborateurs. Le petit poney tient sa revanche…

agro alimentaire

Plancton à vaches

Alors que la population mondiale augmente de façon exponentielle et avec elle les besoins en protéines, Christophe Vasseur, docteur en sciences de l'environnement marin, et Hubert Bonnefond, ingénieur agronome, ont fait le pari de sauver la planète grâce à des micro-organismes. Les deux entrepreneurs, passés par HEC Challenge Plus, ont créé en 2016 la start-up Inalve (pour *In algae veritas*) qui cultive des microalgues pour l'alimentation animale. « Les microalgues sont largement sous-exploitées. Pourtant, elles sont à l'origine de l'oxygène sur Terre », rappelle Christophe Vasseur. Ce nutriment, sans OGM ni pesticides, constitue une alternative durable aux farines de poissons et autres tourteaux de soja qui épuisent les mers et les sols.

cosmétique

Baume au cœur

Rien ne destinait Justine Hutteau à se lancer dans les cosmétiques. Mais en 2016, les médecins lui diagnostiquent une tumeur à la poitrine. Et l'alertent sur les dangers des déodorants industriels, et des sels d'aluminium qu'ils contiennent. C'est le déclic. Aux côtés de Thomas Méheut (M.19) et d'une parfumeuse installée en Bretagne, Justine lance une marque de déodorants aux formules saines. Grâce à une campagne de crowdfunding, les acolytes lancent un premier produit. Leur déodorant à bille, composé de quatre ingrédients, recueille 21 000 précommandes (alors qu'ils en espéraient 300 !). Référencée dans plus de mille points de vente (Monoprix, Sephora, pharmacies…), la marque Respire compte désormais seize références de savons, dentifrice ou crèmes solaires… De quoi donner de l'urticaire aux géants du secteur.



tourisme



Bien partie pour se mettre au vert !

Fraîchement débarquée au Portugal, Monica Isola pose les jalons du monde d'après : un monde où l'on peut être touriste et positif !



À 43 ans, Monica Isola entame une complète reconversion professionnelle. D'origine péruvienne, elle s'est installée en France en 2005 et a suivi le mooc « Devenir entrepreneur du changement », une formation à l'entrepreneuriat social ou environnemental développée par HEC en partenariat avec l'organisme Ticket For Change. Dans le cadre du programme Erasmus pour jeunes entrepreneurs, elle a désormais posé ses valises à Marvão, au Portugal, où elle entreprend de développer un tourisme régénératif.

Écolo coach

« Le tourisme régénératif, c'est quand l'entreprise touristique est non seulement respectueuse de l'environnement, mais a un impact positif sur celui-ci, explique-t-elle. Je suis venue ici pour pouvoir bénéficier de plus d'expérience dans ce domaine. » Programme d'échanges transfrontaliers permettant de se former auprès d'entrepreneurs locaux, Erasmus pour Jeunes Entrepreneurs va lui permettre de mener un double projet. « Tout d'abord, le développement d'un programme pédagogique inspiré par la permaculture et l'écologie profonde, dans une version adaptée aux enfants. » C'est le concept de Mon Empreinte verte qu'elle est en train de développer et teste cette année au Portugal. « Mon autre projet est ambitieux, puisqu'il s'agit de créer un office du tourisme pour la région de Marvão, qui serait tourné vers le tourisme régénératif. Pour mener ce projet, je cherche à identifier les acteurs du tourisme local, d'une part, et les porteurs d'initiatives socio-environnementales d'autre part. » L'idée de Monica est de porter conseil aux acteurs du tourisme pour les aider à amorcer une transition, et d'accompagner les porteurs de projets dans le secteur du tourisme régénératif. « Je veux agir à la manière d'un coach pour initier la création d'un véritable écosystème touristique à impact social et environnemental positif. »

© DR

© DR

SUPER ÉTUDIANT

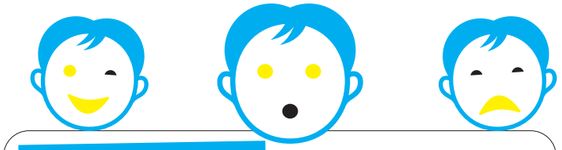


IL ENREGISTRE TOUT. AVEC SES SUPER POUVOIRS DE LA MÉMOIRE, VALENTIN RÉVÈLE DES TIPS INOUBLIABLES.



VALENTIN MICHEL (H.21)

MAGNÊTO



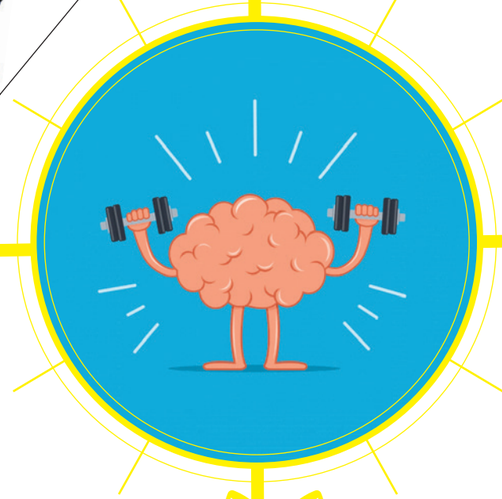
TIPS N° 1 : SOYEZ ÉMOTIF.

« POUR STOCKER DE L'INFORMATION, IL EST INDISPENSABLE DE COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DE NOTRE CERVEAU, QUI N'EST NATURELLEMENT PAS FAIT POUR INGURGITER DES INFORMATIONS BRUTES. LA PREMIÈRE ÉTAPE EST DONC DE METTRE DE L'AFFECT DANS CE QUE L'ON DOIT RETENIR, CAR IL EST PLUS FACILE DE RETENIR DES INFORMATIONS EN LES RATTACHANT À NOTRE HISTOIRE PERSONNELLE, NOS ÉMOTIONS, LES LIEUX QUE L'ON CONNAÎT… CETTE MÉTHODE DITE DU "PALAIS MENTAL" EXISTE DEPUIS L'ANTIQUITÉ ET PERMET DE GREFFER DES CHOSES NOUVELLES À DES INFORMATIONS DÉJÀ STOCKÉES DANS NOTRE MÉMOIRE. POUR RÉSUMER : VIVEZ LE CONTENU QUE VOUS VOULEZ APPRENDRE ! »



TIPS N° 2 : ALLEZ-Y MOLLO.

« AU XIXE SIÈCLE, LE PHILOSOPHE ALLEMAND HERMANN EBBINGHAUS A MONTRÉ QUE PLUS UNE INFORMATION EST RÉPÉTÉE DANS LE TEMPS, PLUS ELLE S'ANCRE DANS NOTRE MÉMOIRE, À CONDITION D'ESPACER LES SÉANCES PROGRESSIVEMENT. PLUTÔT QUE DE BACHOTER TROIS JOURS AVANT UN EXAMEN, IL VAUT MIEUX RELIRE DIX MINUTES APRÈS LE COURS, PUIS UNE DEUXIÈME FOIS À J+1, PUIS À J+3, J+7, J+14, J+30. »





TIPS N° 3 : MÉNAGEZ VOS MÉNINGES.

« RÉVISER À QUATRE HEURES DU MATIN EN AVALANT DE LA PIZZA FROIDE ET EN BUVANT DU RED BULL ? PASSEZ PLUTÔT AU SODA. "S" COMME SOMMEIL, TROP SOUVENT DÉLAISSÉ PAR LES ÉTUDIANTS : POUR FONCTIONNER CONVENABLEMENT, NOTRE CERVEAU A BESOIN DE QUATRE À SIX CYCLES DE 90 MINUTES PAR NUIT. "O" COMME OXYGÈNE : LE SPORT BOOSTE NOS CAPACITÉS MENTALES EN SÉCRÉTANT DE LA DOPAMINE. "D" COMME LA DÉGÉNÉRESCENCE QU'IL FAUT GUETTER : UNE ÉTUDE PUBLIÉE EN JUILLET 2020 A RÉVÉLÉ LE LIEN DE CAUSALITÉ ENTRE LE MANQUE DE SOMMEIL CHRONIQUE ET LA MALADIE D'ALZHEIMER. "A" POUR AFFECTIF : IL FAUT SOIGNER SA VIE SOCIALE, SORTIR, VOIR SES AMIS, SA FAMILLE, SE FAIRE PLAISIR, AFIN DE SE CRÉER DES SOUVENIRS POUR Y GREFFER DE NOUVELLES INFORMATIONS. LA ROUTINE EST L'ENNEMIE MORTELLE DE LA MÉMOIRE ! »



À LIRE. *Révélez les super pouvoirs de votre mémoire,* de Yoann Allardin et Valentin Michel, éditions Dunod, 10 €.
À SUIVRE. Clever, une série éducative sur les techniques de mémorisation à destination des grandes écoles, classes prépa et entreprises. https://clever.how

8 tweets IMMANQUABLES

1

Emmanuel Faber @EmmanuelFaber

Un immense merci à mes chères équipes de @Danone qui font vivre tous les jours sa mission. Pendant 24 ans de ma vie, vous m'avez fait grandir parmi vous, comme homme, et comme dirigeant. Un privilège. Chacune, chacun, restez fidèles à vous-même. You rock.



Emmanuel Faber #H.86
Les deux fonds activistes Artisan Partners et Bluebell Capital Partners, actionnaires de Danone, ont provoqué une crise de gouvernance sans précédent au sein du groupe. Épilogue le 15 mars : après plusieurs semaines de conflit, les deux actionnaires, qui détiennent moins de 8 % des parts, obtenaient l'éviction d'Emmanuel Faber, en raison de résultats financiers considérés inférieurs à ceux de ses principaux concurrents.

12 : 01 – 2 mars 2021

2

Les Echos @LesEchos

Ovrsea navigue désormais dans le giron de Bolloré Logitics

Arthur Barillas, Mathieu Mattéi, Brieuc André #H.17
On peut dire que le courant est bien passé entre Cyrille Bolloré et les cofondateurs d'Ovrsea ! La start-up de l'incubateur HEC, qui a doublé son chiffre d'affaires pendant le confinement et compte aujourd'hui plus de 500 clients, a fait entrer Bolloré Logistics à son capital et poursuit son objectif : bâtir un service de commissionnaire de transport entièrement numérisé.

12 : 23 – 9 févr. 2021

3

Le Monde @lemondefr

Clarisse Crémer, navigatrice nouvelle vague. Détentrice du record féminin du Vendée Globe, la navigatrice de 31 ans, diplômée d'HEC, a fait une percée fulgurante dans ce milieu masculin, cinq ans seulement après s'être lancée dans la voile.



Clarisse Crémer #H.13
Avec un chrono de 87 jours, 2 heures et 24 minutes, Clarisse Crémer a réalisé le meilleur temps d'une skipper dans l'histoire de la course du Vendée Globe. Arrivée aux Sables-d'Olonne en 12e position, elle succède à la Britannique Ellen MacArthur, jusque-là détentrice du record féminin du tour du monde en solitaire en monocoque.

09 : 27 – 17 févr. 2021

4

Alberto Alemanno @alemannoEU

Les étudiants d'HEC veulent un doyen 'woke' écrit @pasgalinier @HECParis1

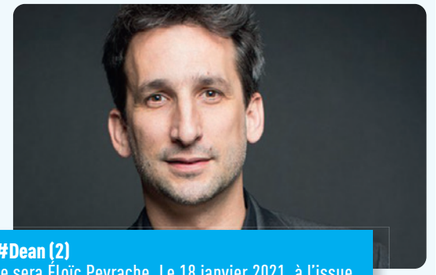
#Dean (1)
Deux mille étudiants et anciens HEC réclamaient, dans une lettre ouverte, que le prochain directeur de l'École s'engage pour la responsabilité sociale et environnementale. « Nos modes de vie bousculent les équilibres environnementaux et sociaux. HEC est présentée dans les classements comme la première école de commerce européenne. Elle a le devoir de se hisser à la hauteur de son rang en montrant l'exemple. »

13 : 01 – 14 janv. 2021

5

HEC Paris Business School @HECParis

Eloïc Peyrache est nommé Directeur Général et Dean d'HEC Paris



#Dean (2)
Ce sera Éloïc Peyrache. Le 18 janvier 2021, à l'issue d'une recherche internationale lancée en septembre 2020, le conseil d'administration d'HEC Paris nomme à l'unanimité celui qui occupait le poste de dean en intérim depuis le départ de Peter Todd. « Le conseil d'administration assure Éloïc Peyrache et l'ensemble des équipes de sa totale confiance en leur capacité à relever les nombreux défis des années à venir. »

09 :58 – 21 janv. 2021

6

Les Echos @LesEchos

AstraZeneca : Pascal Soriot, le Français qui provoque l'Europe



Pascal Soriot #MBA.86
« L'Union européenne voulait plus ou moins autant de doses que le Royaume-Uni, alors qu'ils signaient trois mois après. On a donc dit : on fera de notre mieux, mais nous n'allons pas nous engager contractuellement. »
Voilà comment Pascal Soriot a justifié les retards de livraisons de ses vaccins à l'UE. Ce patron tenace, crédité du sauvetage du laboratoire suédo-britannique, n'a pas bonne presse en ce moment auprès des institutions bruxelloises…

16 : 26 – 2 févr. 2021

7

franceinfo @franceinfo

Vatican : la Française Nathalie Becquart nommée sous-secrétaire du Synode des évêques, première femme à ce poste



Nathalie Becquart #H.92
Le plafond de verre du Vatican s'est fissuré avec la nomination de Nathalie Becquart au poste de sous-secrétaire du Synode des évêques (équivalent de secrétaire d'État). La religieuse française devient ainsi la première femme à obtenir le droit de vote dans cette institution.

16 : 40 – 6 févr. 2021

8

HEC Paris Business School @HECParis

«Notre but est de pouvoir véhiculer notre passion et le goût authentique des pâtisseries françaises faites maison, dans les rues de NYC» Elisa Tordjmann, @HECParisMasters @HECAlumni et co-fondatrice d'une boulangerie française 100% digitale



Elisa Tordjmann #M.20
Nouvelle arrivée dans la grande famille des entrepreneurs HEC, Élisa Tordjmann vient de lancer Creme Caramelle, une boulangerie digitale française dont l'atelier est à SoHo. De quoi redonner le sourire aux New-Yorkais qui peuvent commander directement sur la page Instagram @cremecaramellenyc.

10 : 30 – 10 mars 2021

Est-ce aux GAFAM de financer la presse ?



POUR

“L’accord avec Google est l’aboutissement d’un combat de dix ans”

Marc Feuillée (H.86), directeur général du groupe Figaro

Cela fait plus de dix ans que les médias français et européens se battent pour obtenir une meilleure répartition de la valeur créée par l’audience digitale des sites d’information, devenue considérable. Pour exemple, *Le Figaro*, leader parmi les médias français en ligne, compte près de 25 millions de visiteurs uniques par mois.
En indexant nos contenus de façon totalement gratuite, Google nous privait petit à petit de nos revenus. Or l’information représente un usage très important sur le moteur de recherche.
Que deviendrait Google privé d’informations ?



Marc Feuillée (H.86)
Contrôleur de gestion chez Hachette en début de carrière, il devient directeur financier de *L’Express* en 1990. Après un passage à la direction du magazine de consommation *LSA*, il revient à l’hebdomadaire en 1998 en tant que directeur général, avant de prendre la présidence du directoire en 2006. Depuis 2011, il est directeur général du groupe Figaro.

Une encyclopédie en ligne ? Il y a déjà Wikipédia. Un site d’e-commerce ? Il y a Amazon. Au vu de la plus-value qu’apportent les médias, il paraissait logique d’obtenir une juste rémunération de la part de la plateforme. Et c’est dans cette optique qu’a été pensée la loi sur les droits voisins.
La France a fait preuve d’une grande réactivité, puisqu’elle a été le premier pays d’Europe à la transposer, en octobre 2019, six mois seulement après sa validation au Parlement européen.

Une première victoire

Ce que je regrette, c’est que le gouvernement français ait considéré que le vote de cette loi était la fin de son travail sur cette question, sans réfléchir par exemple à un mécanisme de résolution de conflits. À partir de là, les discussions avec le géant américain étaient forcément asymétriques. Mais nous avons tout de même réussi, à partir d’un accord-cadre passé par l’Alliance de la presse d’information générale (APIG), à négocier des contrats de gré à gré avec Google. Pour *Le Figaro,* cela ne représente pas un apport financier considérable, et heureusement : il serait inquiétant de dépendre du paiement d’une plateforme, mais nous l’avons jugé satisfaisant. Surtout, il constitue l’aboutissement d’un combat de dix ans : comme nous le demandions, Google va enfin rémunérer une information pour la démocratie. Car c’est bien de cela que les députés européens ont discuté. Il ne s’agit pas de financer des fiches cuisine ou un panorama des dernières tendances vestimentaires. Et la loi française précise, de manière très juste, qu’un des critères de rémunération est lié au contenu généraliste et politique d’une information. Ce type d’information, qui contribue à la démocratie, implique des coûts : envoi de correspondants à l’étranger, enquêtes, analyses, travail de terrain, etc. Désormais, nous allons nous appuyer sur cet accord pour essayer d’en signer avec d’autres plateformes comme Facebook, LinkedIn, Twitter, Bing ou Apple News qui reprennent également des contenus d’information généraliste.

CONTRE

“Les droits voisins vont renforcer la dépendance vis-à-vis des plateformes numériques ”

Jean-Christophe Boulanger (H.04), président du Syndicat de la presse indépendante d’information en ligne (Spiil)

En France, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les éditeurs de presse ont le contrôle de la distribution de leur contenu. La loi Bichet de 1947 accorde en effet à chaque titre, sans discrimination, le droit automatique d’être proposé sur tous les points de vente existants. Cela fait partie des fondements de notre démocratie. Mais depuis l’avènement d’internet et en particulier du duopole Google-Facebook, qui amène environ 50 % des audiences des sites de presse, ce contrôle de la distribution est mis à mal. L’enjeu pour les éditeurs est de regagner en autonomie vis-à-vis de ce type de plateformes. Or les droits voisins accentuent encore cette dépendance. Car désormais, une ligne de revenus des médias proviendra directement de ces acteurs du web et l’importance de cette ligne dépendra de l’audience du contenu sur ces sites. Les éditeurs auront donc tout intérêt à publier du contenu à forte audience, de manière à être bien référencés.



Jean-Christophe Boulanger (H.04)
Après des débuts dans le conseil en stratégie, il se réoriente vers l’information en 2008, en rachetant EurActiv, média en ligne sur les affaires européennes. En 2013, il cofonde *Contexte*, journal expert sur les politiques publiques. Il préside depuis 2015 le Spiil, Syndicat de la presse indépendante d’information en ligne.

Un accord opaque

En d’autres termes, on peut redouter que ces plateformes deviennent indirectement, les rédacteurs en chef des médias. Quand on sait que les sujets à clics sont rarement les plus qualitatifs, j’y vois un danger pour la qualité du débat public, déjà miné par les fake news et la désinformation, et donc pour notre démocratie.
En outre, dans l’accord signé entre Google et la presse d’information politique et générale (IPG), la firme américaine conditionne le versement des droits voisins à l’usage de «news showcase», un service qui proposera gratuitement aux internautes des articles payants dans une timeline, ce qui donnera encore plus de pouvoir au géant du web et accentuera les inégalités entre médias. Cet accord est d’ailleurs inéquitable à plus d’un titre, puisqu’il ne concerne que 13 % des éditeurs de presse français et exclut de façon très injuste de nombreux non-IPG pourtant fort utiles au débat public, qu’il s’agisse de presse spécialisée, scientifique ou même sportive. Un autre aspect gênant est son opacité : aucun chiffre n’a été divulgué sur les montants des contrats. Certes, il s’agit de contrats commerciaux, mais étant donné qu’ils découlent directement d’une loi, il m’aurait paru logique qu’ils soient transparents. Puisqu’on en est arrivé là, il faudrait *a minima* qu’une autorité puisse auditer les contrats, afin de vérifier que les conditions en sont équitables, procédure qui existe par exemple dans le secteur des télécoms. Au final, les droits voisins tels qu’ils ont été appliqués me semblent une mauvaise solution à un vrai problème, une réponse à court terme et sans réflexion stratégique.



Fondateur d'Oko, start-up basée à Tel-Aviv, qui fournit une assurance automatisée aux agriculteurs en Afrique, **SIMON SCHWALL (H.11),** 34 ans, voyageait beaucoup dans le cadre de son travail. Avant la pandémie, en tout cas. Désormais vacciné, l'entrepreneur pose un regard aiguisé sur la campagne de vaccination hyper efficace du Premier ministre Benyamin Netanyahou, à la stratégie électorale bien rodée.



À QUOI RESSEMBLE UNE CAMPAGNE DE VACCINATION MASSIVE ?

LA RÉPONSE DEPUIS...

Israël

La première fois que j'ai entendu parler du Covid-19, j'étais en Ouganda, en déplacement professionnel. Grâce aux frontières fermées avec ses voisins directs, Israël a d'abord joui d'un certain isolement. Finalement, le pays a été pris par surprise par un pic épidémique. Les 9 et 10 mars 2020, la fête de Pourim a cristallisé toutes nos inquiétudes, à ma femme et moi.
En janvier dernier, j'ai reçu un message de la Caisse de couverture maladie m'autorisant à me faire vacciner gratuitement, non loin de chez moi. J'ai reçu ma première dose le samedi 3 février, un jour de shabbat. Comme Tel-Aviv est une ville laïque, il y avait du monde dans le centre, même lors de la journée sainte de shabbat. J'ai ressenti une douleur à l'épaule, mais pas d'effet secondaire. J'ai reçu la deuxième injection trois semaines plus tard. Étant dans la catégorie des 18-35 ans, j'étais parmi les derniers vaccinés de la population. Il faut savoir que le vaccin n'est pas une denrée rare ici, au contraire : on pouvait déjà venir dans les centres en fin de journée profiter des doses avant qu'elles ne soient perdues.

Je m'estime chanceux d'avoir pu être pris en charge aussi vite. Malheureusement, beaucoup de personnes sont réticentes à la vaccination. Les grands religieux doutent de son efficacité. Même dans mon cercle personnel, un de mes amis refuse le vaccin, car il a peur de rester paralysé. Mais le problème vient surtout des populations ultra-orthodoxes qui s'opposent à la vaccination, mais aussi aux mesures sanitaires.

Pour convaincre tout le monde de se faire vacciner, plusieurs dispositifs sont mis en place. Certaines entreprises octroient ainsi des bonus ou des jours de congés à leurs salariés fraîchement vaccinés. L'État réfléchit aussi à la création d'un « passeport » pour les personnes vaccinées. Ce bout de papier pourrait donner différents avantages, comme celui de pouvoir voyager par exemple. C'est une bonne idée selon moi, car cela apportera une gratification immédiate à ceux qui n'y voyaient pas d'intérêt. Juste avant les élections législatives de mars, on note à quel point « Bibi » *[le surnom du premier ministre Benyamin Netanyahou, ndlr]* fait preuve d'un grand volontarisme politique.

Certains ont l'impression d'être des cobayes vivants, ce qui n'est pas complètement faux. Israël est un pays-test, qui profite de cette occasion pour montrer qu'il est en avance, qu'il dispose de moyens et de technologies de pointe. Beaucoup d'articles de presse affirment d'ailleurs qu'un traitement contre le Covid-19 a été trouvé ici. Les Israéliens ont tendance à beaucoup s'autocongratuler. Je préfère garder mes distances avec cet état d'esprit, même si je salue le fait que l'on soit certainement les premiers à retrouver une vie normale.
J'ai pu rentrer en France pendant les fêtes, et j'ai le sentiment que les mesures y sont beaucoup plus débattues qu'en Israël. Le passeport vaccinal, par exemple, serait perçu comme liberticide par beaucoup de Français. En Israël, ce n'est pas du tout la cas, parce que, paradoxalement, la population est sous contrôle permanent. Le fait d'être observé par la police rend la chose moins taboue.
Personnellement, je n'avais pas voyagé depuis un an. Je ne me suis pas fait vacciner pour me protéger du Covid, mais bien pour profiter le plus rapidement possible d'une vie normale. J'ai hâte de dîner avec des gens vaccinés et de ne plus avoir à respecter les gestes barrières. En plus, je viens de devenir père !

© DR

Entretien HEC _

Élie Girard, directeur général d'Atos

15_12_2020

“Le digital est la réponse principale pour réduire l'empreinte carbone de tous les acteurs, dans tous les secteurs.”

Chaîne de décarbonation

“ Atteindre un objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici à 2035, soit quinze ans avant les objectifs fixés par les accords de Paris, est tout à fait réalisable, pour nous comme pour l'ensemble de l'industrie. Mais si on veut vraiment y arriver, il faut travailler à réduire l'empreinte carbone non seulement dans les domaines où intervient Atos, mais aussi en amont et en aval de la chaîne de valeur, du côté de nos clients et de nos fournisseurs. ”

© DR



Élie Girard
Centralien, il débute sa carrière dans le public, auprès de Thierry Breton. Il lui succède aujourd'hui à la tête du groupe leader européen du cloud.

2001
Diplôme de l'École centrale et Master en économie à Harvard.

2004
Conseiller ministériel en macroéconomie et finances publiques auprès du ministre de l'Économie.

2007
Directeur de cabinet du PDG du groupe Orange, puis directeur exécutif chargé de la stratégie et du développement.

2014
Rejoint le groupe Atos, dont il devient directeur général en 2019.

Sécuriser les données

“ La cybersécurité est un sujet majeur, fortement renforcé par la crise du Covid et la montée en puissance des questions de souveraineté numérique et d'indépendance technologique. Avec elle commence à germer l'idée qu'on ne peut pas être prisonnier d'un seul fournisseur ou d'un seul partenaire digital : on ne peut pas stocker l'ensemble de ses données sur un seul cloud. On se méfie de plus en plus des gros fournisseurs de cloud américains, et on adopte des stratégies multicloud. ”

Les champs du quantique

“ C'est un grand motif de satisfaction pour moi de constater qu'au niveau français et européen, on a conscience du potentiel que représente le quantique. L'Europe a tout de suite compris l'importance de l'enjeu et la nécessité d'investir dès aujourd'hui dans ce domaine. J'ai cru comprendre que le président de la République allait bientôt annoncer un plan en ce sens. Or Atos est un grand champion européen, leader sur le quantique. ”

Entretien HEC_ **Jean-Yves Le Gall,** président du Centre national d'études spatiales

17_02_2021

“Bien que le budget spatial américain soit quinze fois supérieur au nôtre, nous leur tenons tête grâce à notre capacité à coopérer entre Européens.”



Jean-Yves Le Gall
Diplômé de l'École supérieure d'optique, il a consacré sa carrière au service du programme spatial européen, et coordonne les programmes de navigation par satellite.

1981
Débute sa carrière comme chercheur au laboratoire d'astronomie du CNRS.

1993
Directeur général de Novespace, filiale du CNES.

2001
Rejoint Arianespace en tant que directeur général, puis en devient PDG en 2007.

2001
Président du Centre national d'études spatiales.

Frénésie martienne

“Pourquoi cet engouement pour Mars ? Parce qu'il y a quelques milliards d'années, Mars a été habitable. Et la question se pose aujourd'hui : Mars a-t-elle été habitée ? D'où cette frénésie de missions vers Mars. Les scientifiques français, associés au CNES, gagnent régulièrement les appels à idées lancés par les Américains pour l'instrumentation scientifique. Cela a été le cas pour la caméra Supercam, qui équipe le rover Perseverance actuellement en mission sur Mars. .”

Un Français sur la Lune ?

“Thomas Pesquet retourne dans l'espace en avril. Ses prérogatives à bord de l'ISS seront élargies, ce qui fait de lui un astronaute éligible pour partir sur la Lune. Nous envisageons donc qu'au cours de la deuxième partie de la décennie, il se rende sur la Lune dans le cadre du programme américain de présence permanente Artemis, ce qui suppose qu'il vole sur le Soyouz et le Crew Dragon de la Nasa.”

Lanceurs réutilisables

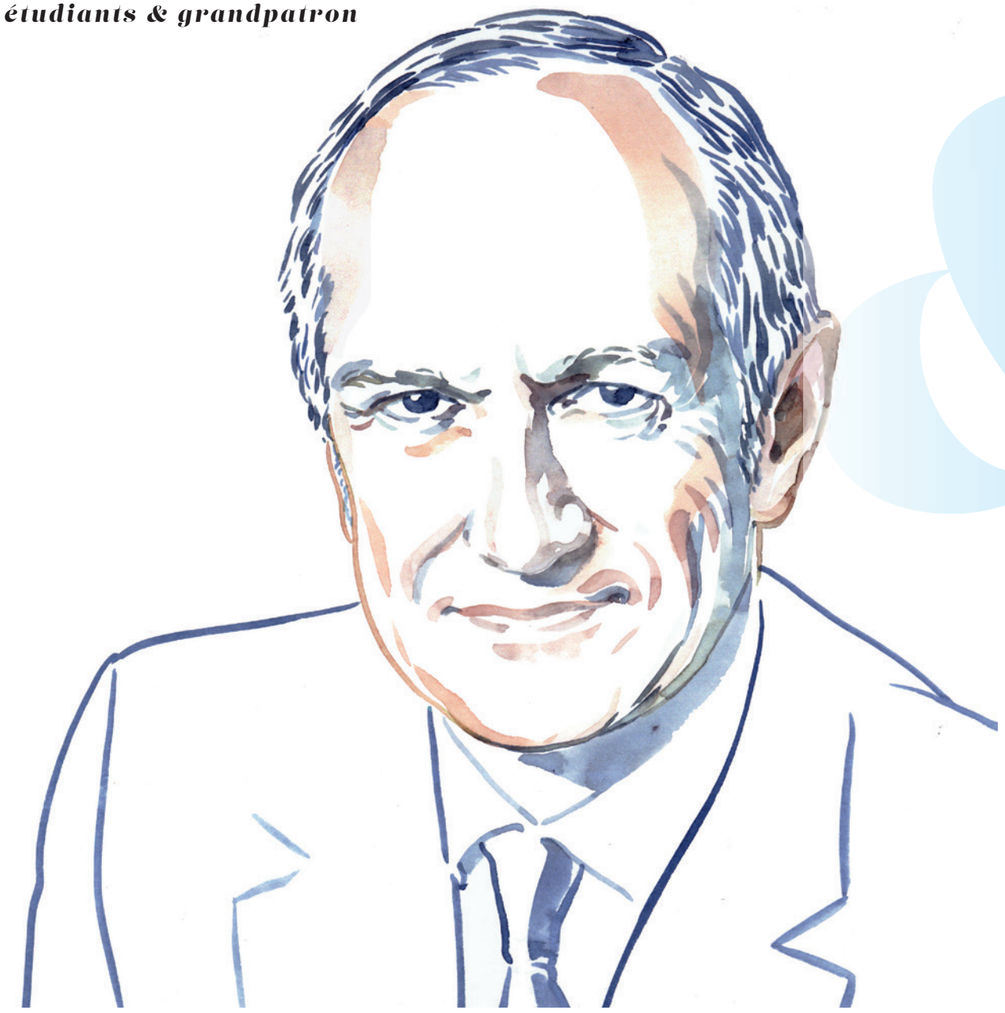
“SpaceX est une start-up... adossée à la Nasa. Le lanceur de SpaceX Falcon 9 utilise un moteur et des codes développés par la Nasa pour le retour de ses étages. Selon moi, SpaceX est un centre de la Nasa avec des produits sur étagère issus de la Nasa, et entièrement financé par la Nasa. Nous nous intéressons, nous aussi, aux technologies de lanceurs réutilisables. Et je pense que nous serons en mesure de développer une solution européenne avant la fin de la décennie. ”

À la pointe

“Le CNES, c'est une saga de programmes : Ariane, les satellites Spot, les constellations Kineis, l'aventure martienne... Nous sommes à la pointe dans les cinq domaines où nous intervenons : lanceurs, observation de la Terre, sciences, télécoms et défense. À titre d'exemple, 30 agences se sont fédérées autour de notre Observatoire spatial du climat ! ”

© DR

stories



Jean-Paul Agon

PDG de L'Oréal

La révérence



Kenza Daoudi (M.21)

Après des études en Management, Kenza intègre le master en marketing à HEC. Experte en pop-culture, elle est passionnée par les problématiques liées à la diversité et aux réseaux sociaux

2016
Entre au King's College à Londres

2019-2020
Social media manager d'une start-up dans la mobilité urbaine, elle pilote la stratégie digitale et développe la communauté

2021
Participe au L'Oréal x HEC Bootcamp, atelier de design thinking sur l'inclusion et la pertinence du positionnement de L'Oréal Paris



Kristy Asseily (M.21)

Diplômée en sciences politiques à la London School of Economics, Kristy est étudiante en développement durable et innovation à HEC. Elle souhaite faire carrière dans le conseil stratégique afin d'aider les entreprises à mieux gérer leurs obligations environnementales. Elle pratique le yoga et la méditation

2017
Stage au think tank Carnegie Endowment for International Peace

2018
Stage à l'Assemblée générale des Nations unies à New York

Depuis 2019
Analyste en transition énergétique chez IHS Markit, département Maritime et Commerce



Céleste Lévy (H.21)

Licenciée en lettres modernes à la Sorbonne, Céleste étudie en parallèle à HEC et Sciences Po, où elle se spécialise respectivement en entrepreneuriat et médias. Elle souhaite débuter sa carrière en innovation dans l'audiovisuel. Elle est fan de disco et de variété italienne.

2018
En charge de la réalité virtuelle chez MK2

2019
Stage en stratégie chez Canal+

2021
Crée l'entreprise Sibyl, un outil digital pour mieux intégrer les retours des consommateurs lors du développement de produits. Finaliste du prix L'Oréal Dare Awards

Le passage de flambeau est historique pour le géant des cosmétiques. Cinquième PDG de l'histoire de L'Oréal, Jean-Paul Agon (H.78) s'apprête à céder son poste de directeur général à son adjoint, Nicolas Hieronimus. Une étape importante pour lui, qui a fait toute sa carrière chez le champion des crèmes et des parfums, et conservera la fonction de président du conseil. Il part avec les honneurs. Le cours de Bourse de L'Oréal est au sommet malgré la pandémie : le groupe a su préserver sa rentabilité en dépit de la chute des ventes de maquillage. Pour ce grand patron au profil très classique, passé par la prépa Sainte-Croix de Neuilly et HEC Paris, la beauté est « l'art suprême » du marketing, une combinaison « de création, d'intuition, d'émotion ». HEC de l'année en 2005, cet amateur d'art contemporain est devenu à 24 ans patron de la filiale grecque, qu'il a redressée en trois ans. Il a également lancé Studio Line, relancé Elsève, sauvé Biotherm. Surtout, il a créé la division Asie, devenu moteur de la croissance du groupe. La décennie passée sous sa direction a été celle de deux défis : la digitalisation et le développement durable. L'Oréal compte atteindre la neutralité carbone sur ses sites d'ici quatre ans. La direction a récemment annoncé l'arrêt des pinceaux de maquillage à base de poils d'animaux. Le groupe, leader mondial de son secteur, détient une part de marché de 12,5 %. « Il reste donc 87,5 % du marché à conquérir », affirmait Jean-Paul Agon au magazine *LSA*. Nos trois étudiantes n'ont eu aucun complexe face à ce patron rodé aux interviews. Elles l'ont questionné sur le greenwashing, les emballages en plastique, le manque de femmes au Comex et la culture de travail de L'Oréal.

Thomas Lestavel

© Anje Jager

Le secteur de la beauté face à la crise

Kristy Asseily : Vous êtes DG de L'Oréal depuis 2006, et PDG depuis 2011. Vous vous apprêtez à passer la main à Nicolas Hieronimus comme directeur général. Quel est votre bilan, votre sentiment sur ces quinze dernières années ? Feriez-vous certains choix différemment ?
Jean-Paul Agon : D'abord je suis très heureux de passer le relais à Nicolas Hieronimus même si, comme vous le savez, Nicolas a fait l'Essec *[rires]*. Nous avons bien anticipé la transmission, je ne suis pas inquiet. Ce que j'aurais fait différemment… Écoutez, non, je dois dire que je n'ai pas de regrets. On aurait pu faire un peu mieux certaines choses, mais dans le fond, j'ai accompli les grands objectifs que je m'étais fixés. Quand j'ai repris la direction du groupe en 2006, j'ai voulu continuer à développer la croissance, la rentabilité, et la position de leader de L'Oréal, mais aussi son excellence en matière d'environnement, d'éthique et d'inclusion. Aujourd'hui, les ONG reconnaissent la performance extra-financière du groupe. Nous sommes la seule entreprise à s'être vu décerner cinq ans de suite par le Carbon Disclosure Project (CDP) un « A » sur chacune des trois thématiques évaluées par l'association : la lutte contre le changement climatique, la préservation des forêts et la gestion durable de l'eau. En parallèle, la capitalisation boursière a quadruplé en quinze ans.

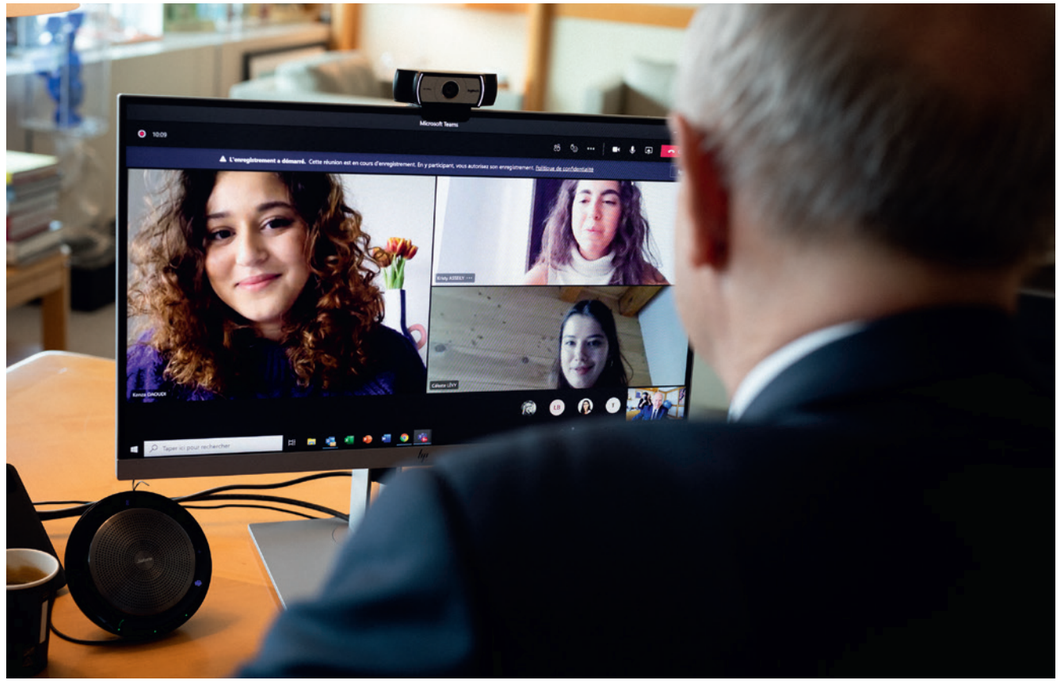
Kristy : Vous n'avez donc aucun regret sur votre carrière ?
J.-P. A. : J'ai vécu une aventure formidable chez L'Oréal. Il n'y a rien que j'aurais voulu faire et que je n'ai pas fait.

Kristy : Vous n'avez fait aucune erreur en quinze ans ?
J.-P. A. : Si, bien sûr… À l'international, L'Oréal s'est développé magnifiquement dans certains pays comme la Chine, dont j'ai créé la filiale en 1997. Nous étions alors dix collaborateurs dans un appartement à Shanghai. Aujourd'hui, nous sommes leader en Chine et c'est notre deuxième marché au niveau mondial. D'autres filiales en Asie n'ont pas connu le même destin. Je pense aux Philippines, par exemple. Si je devais avoir un seul regret ce serait l'Afrique. C'est la prochaine frontière de L'Oréal.

Céleste Lévy : Vous êtes arrivé en Grèce quand la filiale était en faillite, en Allemagne juste après la chute du mur de Berlin, à New York trois jours avant le 11 septembre…
J.-P. A. : … Et en Asie trois mois avant la crise asiatique ! C'est mon destin : quand j'arrive quelque part, une crise se déclenche ! Mais vous connaissez cet idéogramme chinois qui veut dire à la fois « crise » et « opportunité ». L'Oréal a connu ses dix meilleures années après la crise financière de 2008-2009…

Céleste : La crise actuelle est-elle la plus redoutable ? Comment avez-vous réagi ?
J.-P. A. : D'abord en protégeant la santé de nos collaborateurs – et par bonheur nous y sommes parvenus. Ensuite en maintenant l'emploi en France. On n'a pas fait appel au chômage partiel, de façon à créer un climat de sérénité chez l'ensemble des collaborateurs et à ne pas peser sur les finances publiques qui étaient déjà très sollicitées. On s'est aussi mobilisé pour notre écosystème. À ma connaissance, nous sommes les seuls dans notre secteur à avoir gelé les créances de nos petits clients (nous travaillons avec des centaines de milliers de coiffeurs et de parfumeries). Nous avons, à l'inverse, payé comptant près de 10 000 fournisseurs pour soulager leur trésorerie. Cela représente un effort de plusieurs centaines de millions d'euros, qui les a aidés à passer la crise. Six à neuf mois plus tard, ils nous ont tous remboursés.

Céleste : Vous avez aussi fabriqué des lotions pour produire du gel hydroalcoolique…
J.-P. A. : Oui, nous avons produit et offert près de 15 millions d'unités à des personnels de santé dans le monde entier.



© Ed Alcock

Kenza Daoudi : Quand on travaille chez soi, que les coiffeurs sont fermés et qu'on sort moins, il paraît logique de consommer moins de produits de beauté…
J.-P. A. : Effectivement, les ventes de certains produits diminuent, comme c'est le cas pour le maquillage, par exemple. Mais fondamentalement, ce n'est pas une crise de demande, c'est une crise de l'offre. La consommation repartira de plus belle lorsque la population sera immunisée. Avec la montée en régime de la vaccination, je suis confiant. Nous sommes convaincus chez L'Oréal, et nous l'avons expliqué aux analystes financiers la semaine dernière *(lors de la présentation des résultats annuels, NDLR)* que la sortie de la crise allait ressembler aux années 1920. C'est une coïncidence intéressante : il y a un siècle exactement, l'humanité sortait de la grippe espagnole. On a appelé cette période les Années folles – les *Roaring Twenties* en anglais – parce qu'il y avait un tel sentiment de libération, de retour à la normale, une telle joie de vivre que cela s'est traduit dans les comportements. Et en particulier dans les habitudes de consommation. Dans quelques mois, les gens auront envie de produits festifs comme le maquillage et le parfum. Nicolas Hieronimus aura la chance de vivre la sortie de crise. De très belles années s'annoncent pour L'Oréal.

Kenza : Vous passez la main à Nicolas Hieronimus comme DG. Que pouvez-vous nous dire de lui ?
J.-P. A. : Nicolas travaille depuis 33 ans chez L'Oréal. Il travaille à mes côtés depuis cinq ans, en tant que directeur général adjoint. Je le connais bien et c'était le meilleur candidat pour ce poste.

Kenza : Un conseil pour lui ?
J.-P. A. : Sois toi-même, et reste à l'affût des nouvelles tendances.

Céleste : De plus en plus de jeunes marques se placent sur le créneau de la beauté holistique. L'Oréal va-t-il se mettre aux compléments alimentaires, aux spas, voire aux cours de sport ?
J.-P. A. : Nous avons créé avec Nestlé la marque Innéov, des compléments alimentaires qui ont des effets positifs sur le cheveu et la peau. Ces produits bénéficiaient de la recherche pointue de nos deux maisons. Mais le problème, c'est qu'il faut les utiliser très longtemps avant d'en voir les premiers effets. Nous avons donc mis un terme à la joint-venture au bout de quinze ans, parce que le succès n'était pas au rendez-vous. La recherche est dans notre ADN depuis la naissance de L'Oréal. C'est elle qui nous permettra de continuer à révolutionner la beauté, sur un marché qui dispose d'un immense potentiel.

« Il faut être sainement inquiet de ce que font les concurrents »

La stratégie de L'Oréal

Céleste : Je suis en master Entrepreneurs. Dans leur majorité, les étudiants veulent créer leur boîte ou rejoindre une start-up. Les grands groupes ne les font pas rêver. Comment L'Oréal parvient-elle encore à recruter des talents malgré sa grande taille et la lourdeur qui va avec ?
J.-P. A. : Lourdeur, non. L'Oréal n'est pas un gros paquebot, plutôt une flottille de bateaux. Nous avons une trentaine de marques : L'Oréal, Garnier, Maybelline, Lancôme, Yves Saint Laurent, Armani, La Roche Posay, Kérastase, Vichy, etc. Ce sont autant de sociétés de plus ou moins grande taille.
Bien sûr, L'Oréal Paris est déjà un gros bateau, la plus grande marque de beauté mondiale. Mais nous avons aussi de plus petites entités. Et puis, L'Oréal est une grande entreprise avec un esprit de start-up, un leader avec un esprit de challenger.
Nos collaborateurs n'ont donc pas l'impression de travailler dans une grosse machine. Nous parvenons d'ailleurs très bien à attirer des talents. Nous recevons plus d'un million de candidatures spontanées par an dans le monde. Vous évoquez vos camarades de promo qui veulent créer leur entreprise. Moi-même, j'ai commencé par l'option Entrepreneurs et j'ai monté une société pendant que j'étais à HEC, dans les années 1970. C'est très bon signe que l'entrepreneuriat ait la cote chez les jeunes. Nous recrutons beaucoup de professionnels qui ont monté puis revendu leur boîte et qui veulent passer à autre chose. Inversement, certains collaborateurs nous quittent pour se lancer dans leur aventure. Et, parfois, reviennent quelques années plus tard.

Kenza : Vous parliez d'inclusivité, mais la diversité est quasi inexistante au sein du comité exécutif de L'Oréal : seulement un tiers de femmes et une personne non blanche. Pourquoi ?
J.-P. A. : Quand je suis devenu DG, il y avait une seule femme au comité exécutif. Elles sont six aujourd'hui *(pour 14 hommes, NDLR)*. Par ailleurs, les femmes représentent 54 % de nos 1 300 postes-clés, c'est-à-dire les postes les plus stratégiques. Elles sont aussi majoritaires parmi les patrons de marque. Pour être franc, sur certaines marques, il n'y a plus beaucoup d'hommes *[rires]*.

Kristy : J'ai été marquée par un article du *Financial Times* de décembre, *« L'Oréal has a culture that's not to everyone's liking »*. Cette culture est parfois décrite comme toxique, très française, avec de la rigidité et une préférence pour les grandes écoles. Qu'en pensez-vous ?
J.-P. A. : La culture de L'Oréal n'est pas élitiste. C'est une méritocratie. Tout le monde part avec les mêmes chances, sans distinction de genre, d'origine ou de milieu social. Certains salariés préfèrent des environnements plus confortables ou tranquilles. Mais notre culture n'est pas toxique, c'est une culture de l'excellence. Nous cherchons toujours à nous dépasser. Chacun trouve en soi de nouvelles ressources, et c'est ça qui est passionnant. Le groupe attire beaucoup du monde. La preuve : nous sommes la seule société européenne à figurer dans le top 10 du classement Universum – qui mesure la désirabilité des entreprises parmi les étudiants *(L'Oréal est dixième, NDLR)*.

Kenza : Vous affirmez dans l'article du *Financial Times* que les managers doivent cultiver une « saine inquiétude, au sein de leurs équipes, afin de voir qui est à la hauteur ». Ce n'est pas un peu *old school*, de promouvoir une culture d'entreprise basée sur la peur des têtes qui tombent ?
J.-P. A. : Il ne s'agit pas du tout de cela. Je parlais de « saine inquiétude » par rapport à la concurrence. Le secteur de la beauté est très compétitif. Nous avons beau être leader, nous n'avons que 13 % de parts de



© Ed Alcock

« L'Oréal m'a confié très vite des responsabilités »

marché. Il faut en permanence être « sainement inquiet » de ce que font les concurrents : innovent-ils plus que nous ? Lancent-ils de meilleurs produits ? Ont-ils des idées que nous n'avons pas eues ? Comme un sportif qui prépare les Jeux olympiques : il se demande sans cesse s'il peut améliorer ses temps, si un concurrent est plus rapide que lui.

Céleste : Vous disiez que la recherche était dans l'ADN de L'Oréal. Mais vous n'avez toujours pas trouvé de solution écologique aux emballages plastiques. Peut-on libérer les cosmétiques du plastique ?
J.-P. A. : Nous avons pris des engagements très forts : d'ici à 2030, 100 % de nos emballages plastiques seront d'origine recyclée ou biosourcée. Nous aurons déjà atteint 50 % en 2025. Nous achetons nos emballages, nous ne les fabriquons pas. Nos chercheurs travaillent sur les cosmétiques, pas sur le plastique. Cela dit, nous encourageons les initiatives sur le sujet.
Nous avons pris une participation au capital de la société française Carbios, qui a inventé un procédé révolutionnaire de recyclage du plastique PET.
Dans le cadre d'un partenariat avec Total et Lanzatech, nous avons réussi à produire le premier emballage durable à partir d'émissions de carbone captées et recyclées. Nous avons lancé il y a quelques mois nos premiers shampoings solides, vendus dans un emballage en carton 100 % recyclable, ce qui permet d'éliminer tout déchet plastique.
Je suis confiant : dans les cinq à dix ans qui viennent, l'intelligence et la créativité humaines vont trouver des solutions à ce problème de plastique.

Kristy : Le discours L'Oréal sur la RSE me paraît *« too much »*. À force de communiquer sur ce sujet, vous ne craignez pas un retour de bâton ? On parle beaucoup de greenwashing en ce moment…
J.-P. A. : Ce n'est pas du greenwashing : regardez notre classement CDP. Votre perception provient sans doute du fait que vous étudiez le sujet dans le cadre de votre Master en développement durable. À vrai dire, j'aimerais bien que les gens pensent qu'on en fait trop en termes de RSE ! Car la réalité, c'est que peu de gens sont au courant de ce que nous faisons. La communication sur nos performances en matière d'environnement doit représenter un millième de la communication sur nos marques et produits. Nous le faisons car c'est notre responsabilité d'entreprise citoyenne. Pas pour se faire de la pub.

Un vétéran de la beauté

Kenza : Vous avez été recruté alors que vous étiez encore étudiant à HEC. Et à 24 ans seulement, vous étiez déjà promu à la tête de L'Oréal en Grèce…
J.-P. A. : Ce qui m'a plu chez L'Oréal, c'était sa présence internationale. Dans ma chambre d'enfant, j'avais des cartes du monde sur les murs. Je rêvais d'aller en Asie, en Amérique latine, en Chine. J'ai rencontré L'Oréal sur le campus et j'ai tout de suite été séduit par cette entreprise, car elle me permettait d'accomplir mes deux rêves : faire du marketing et voyager. Je voulais découvrir des cultures différentes, m'adapter à d'autres environnements. À ce titre, ma carrière a été absolument formidable. Vous avez raison, L'Oréal m'a confié très vite des responsabilités élevées. Vous savez, quand le DRH m'a appelé pour devenir patron de la filiale grecque à 24 ans, j'étais super fier, j'ai accepté tout de suite. Une fois arrivé à Athènes, je me suis rendu compte que ce job avait été proposé à 20 personnes avant moi et que personne ne l'avait accepté parce que l'affaire était dans un état épouvantable ! C'était tout petit, aucun intérêt stratégique… C'était presque une mission suicide. J'ai pris le poste dont personne ne voulait. Parfois, les carrières se font de manière inattendue.


© Ed Alcock

Kenza : Aujourd'hui il faut un bac +5 pour espérer décrocher un simple stage chez L'Oréal… Pourquoi les grands groupes ne laissent pas leur chance aux jeunes ?
J.-P. A. : Je suis d'accord avec vous que la longueur des études ne doit pas être le critère numéro 1 pour rejoindre une entreprise comme la nôtre. Par ailleurs, nous recrutons aussi près de mille jeunes en apprentissage chaque année en France. Mais je vais me renseigner sur ce que vous me dites et si c'est vrai, je vais voir ce que je peux faire.

Kenza : Je vais maintenant, si vous le voulez bien, vous poser des questions comme un recruteur de L'Oréal…
J.-P. A. : D'accord…

Kenza : En une phrase, quel est le succès dont vous êtes le plus fier et pourquoi ?
J.-P. A. : La révolution digitale. Nous avons été pionniers sur le plan du numérique et du e-commerce. J'ajouterai deux choses si vous permettez : notre excellence, aussi bien financière qu'extra-financière, et notre réussite en Chine.

Kenza : Quel poste avez-vous le plus apprécié ?
J.-P. A. : Patron de l'Asie. C'était fabuleux. Le job cochait toutes les cases. J'ai découvert un continent extraordinaire, d'une variété infinie. La Chine, le Japon, la Corée, l'Indonésie, les Philippines, la Malaisie… À chaque fois, j'ai été fasciné par des cultures riches et passionnantes.
C'était aussi un job entrepreneurial, mais à grande échelle. Pour l'anecdote : quand j'avais 38 ans, j'avais dit à mon prédécesseur Lindsay Owen-Jones : « Il faut qu'on aille construire l'Asie car nous sommes en retard et c'est le continent du XXIe siècle ».
Sur ce, il m'a nommé patron de l'Allemagne *[rires]*.
Bon, c'est comme ça, on n'a pas toujours ce qu'on veut. Mais deux ans après, il s'est dit que ce n'était pas une si mauvaise idée. Il m'a envoyé en Asie. Il m'a laissé me débrouiller. J'ai créé de zéro les filiales en Chine, en Corée, etc. C'était formidable de partir d'une feuille blanche. On se posait les questions de base : « Que fait-on ? Avec quelles marques, dans quels pays ? » En plus, on était en plein milieu de la crise asiatique de 1997.

Kenza : Et quel job avez-vous le moins apprécié ?
J.-P. A. : Sans doute un emploi au siège, parce que je voyageais moins. Dès que j'en avais l'occasion, je m'expatriais ! Ce que j'aime, c'est découvrir les pays, les peuples, les cultures. Il y a une dimension sociologique à ce métier.

Kenza : Quel job auriez-vous aimé tester ?
J.-P. A. : Chez L'Oréal ? Je les ai tous faits ! *[rires]*

Kenza : Même data scientist ?
J.-P. A. : Ah non, pas data scientist. Mais bon, l'avantage quand on est directeur général, c'est qu'on fait tous les jobs par procuration. Pour faire avancer les projets, il faut s'impliquer avec les collaborateurs. J'ai mené la révolution digitale avec Lubomira Rochet *[Chief Digital Officer, NDLR]*, la révolution environnementale avec Alexandra Palt *[Chief Corporate Responsibility Officer, NDLR]*, j'ai continué à codévelopper la Chine avec son nouveau patron... J'aime ça : plancher sur tout un tas de sujets avec les personnes qui en ont la responsabilité.

Kristy : Vous adorez la Grèce, envisagez-vous d'y passer votre retraite ?
J.-P. A. : J'ai une maison sur une île des Cyclades. Je suis un amoureux de la Grèce. Je parle grec, j'y passe tous mes étés pour faire du bateau à voile. C'est pour moi le paradis sur Terre. Je suis pratiquement allé dans tous les pays du monde. À chaque fois, je me dis : « Ah, je vais peut-être trouver un pays plus beau que la Grèce. » Je n'ai pas encore trouvé.

« J'ai été reçu à HEC parmi les dix derniers »

Céleste : Vous êtes amateur d'art contemporain. Je vois derrière vous de jolis tableaux sur les murs de votre bureau...
J.-P. A. : Oui, il y a derrière moi un tableau qu'Alekos Fassianos, un peintre grec, a fait pour moi. Tout ce qui est dans mon bureau m'a été offert par des collaborateurs. Par exemple, cette peinture chinoise qui représente Gong Li. Et là, l'emballage du Reichstag par Christo et Jeanne-Claude. En matière d'art contemporain, ce que je préfère, c'est l'école allemande récente : Anselm Kiefer, Georg Baselitz, Gerhard Richter, Albert Oehlen...

Céleste : Quelle est la dernière œuvre qui vous ait touché dans un musée ?
J.-P. A. : Cela fait longtemps que je ne suis pas allé dans un musée. Cela me manque. D'autant que ma femme est galeriste.

Kristy : Quel est votre pire souvenir à HEC ?
J.-P. A. : Je n'arrive pas à mémoriser les souvenirs déplaisants. Je ne me souviens que des bons moments.

Kristy : Même le RU, le restaurant universitaire du campus ?
J.-P. A. : Effectivement. Les repas n'étaient pas fameux.

Kristy : Et votre meilleur souvenir ?
J.-P. A. : Quand j'ai appris que j'étais admis. Quand j'ai été pris pour les oraux, j'ai bossé comme un âne, mais sans y croire. Le jour où j'ai vu mon nom sur la liste, j'étais aux anges. J'étais dans les dix derniers !

Céleste : Vous étiez engagé dans des associations ?
J.-P. A. : J'étais externe... J'ai commencé interne et au bout de quelques semaines, comme je m'ennuyais un peu, j'ai travaillé à mi-temps à Paris. Je pouvais grouper les cours le matin. Je roulais très tôt de Paris à Jouy-en-Josas avec ma petite Fiat 127. Je repartais vers 13 h 30, et je travaillais l'après-midi dans une agence de publicité. Parfois, je me dis que j'aurais dû profiter davantage de la vie de campus...

Kristy : Vous pouvez toujours passer nous voir et avoir la « campus life » que vous n'avez pas eu...
J.-P. A. : Oui *[rires]*, c'est gentil. En fait, je vais à Jouy de temps en temps. J'ai monté une fondation pour aider des étudiants d'HEC à financer leurs études. Je n'ai pas pu rencontrer les élèves boursiers cette année à cause de l'épidémie, mais j'espère que j'aurai l'occasion de le refaire bientôt.

Propos recueillis par Thomas Lestavel



© Ed Alcock

Biographie

1956
Naissance à Boulogne-Billancourt, d'un cadre de l'industrie pharmaceutique et d'une architecte

1978
Diplômé HEC, recruté par L'Oréal sur le campus

1981
DG Produits Grand Public de L'Oréal en Grèce. Redresse la filiale en trois ans

1985
Dirige la marque L'Oréal Paris en France. Lance la gamme Studio Line et relance les marques Plénitude et Elsève

1989
DG monde de la marque Biotherm dont il assure le redressement

1994
Directeur général Allemagne

1997
Crée la zone Asie

2001
PDG des filiales nord-américaines, le premier marché du groupe

2005
Nommé HEC de l'année

2006
DG du groupe L'Oréal

2011
Devient PDG de L'Oréal, le cinquième en un siècle

2018
Crée une fondation abritée sous égide de la Fondation HEC pour accorder des bourses à des étudiants sur critères sociaux

Mai 2021
Transmet sa fonction de directeur général à Nicolas Hieronimus, et reste président du conseil d'administration



pricefx

Le Pricing : l'arme secrète du CEO

N'aimeriez-vous pas célébrer le P de votre P&L à votre prochain conseil d'administration ?

Et si vous pouviez booster votre Profit avec un seul investissement dont le ROI serait positif dès la première année ?

Le Pricing est souvent désigné comme le meilleur et le plus rapide levier de rentabilité pour les entreprises. En fait, les chiffres le montrent, 1% d'augmentation du prix peut générer jusqu'à 8% de rentabilité supplémentaire* – sur la même année !

Leader dans les solutions de pricing, Pricefx propose une suite logicielle pour l'analyse, la gestion et l'optimisation de vos prix de vente. Disponible en SaaS et conçue pour être intégrée en un temps record, Pricefx vous apporte en quelques mois efficacité et rentabilité. Pour les CEO qui cherchent une croissance rentable cette année, grâce à une solution à fort impact et sans risque, Pricefx est la plateforme cloud pour y parvenir. 3 mots suffisent : **Plan, Price & Profit**.

* "The Power of Pricing" - McKinsey Co. 2003

Learn more about how Pricefx enables business leaders to Plan, Price, and Profit.

Plan *Price* *Profit*

www.pricefx.com/CEO

10 idées reçues sur...

LE BREXIT



1. Historiquement, le Royaume-Uni a toujours mis un frein à la construction européenne.

Arnaud Van Waeyenberge, professeur associé de droit de l'Union européenne à HEC Paris.

PLUTÔT VRAI Depuis les années 1960, les Britanniques ont adopté une position cohérente : favorable à la création d'un marché européen, sans plus. Face à l'échec de l'Association européenne de libre-échange qu'ils avaient fondée, ils ont rejoint la Communauté économique européenne (CEE), créée en 1957, qui, jusqu'au Traité de Maastricht en 1992, est restée une organisation principalement économique. La Grande-Bretagne y a contribué à renforcer le marché européen, en apportant les compétences de la City au secteur financier. Elle a été volontaire sur la diplomatie ou la lutte contre le terrorisme. En revanche, elle s'est toujours montrée réticente à la construction d'une Europe politique.
Les gouvernements successifs se sont battus pour que le budget européen soit réduit au strict nécessaire. Ils ont opté pour le « Out » sur la monnaie unique et ont mis un frein important à la construction d'une véritable armée européenne. Cette approche économique de l'Europe les a conduits à opposer leur véto à la nomination de présidents de la Commission jugés trop fédéralistes, comme le Belge Jean-Luc Dehaene. Enfin, le Royaume-Uni a toujours accueilli frileusement les mesures liées au droit du travail ou au droit social et a négocié un régime dérogatoire quant à l'application de la Charte des droits fondamentaux, craignant sans doute une européanisation de pans entiers de compétences.

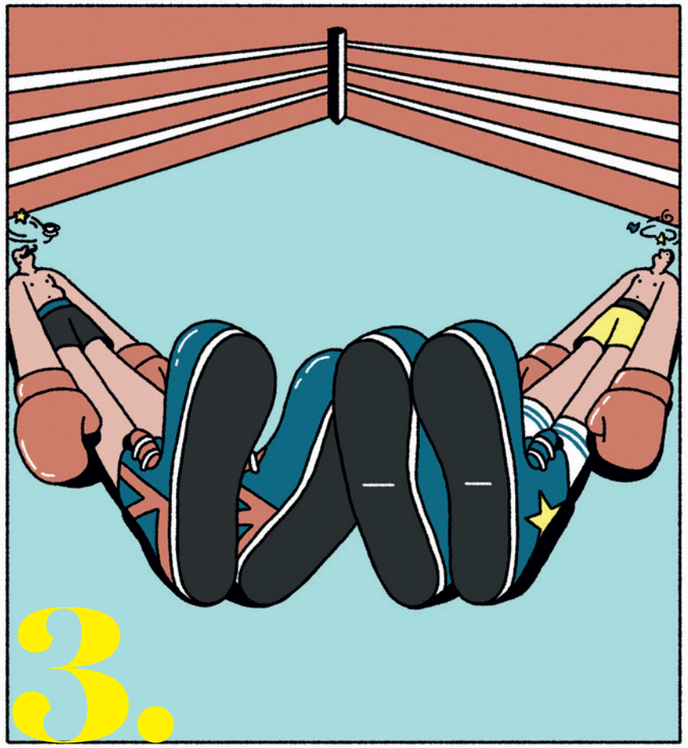
© Georgetsi / La suite

2.

La campagne du référendum sur le Brexit, en 2016, s'est basée sur des arguments fallacieux : si les Britanniques revotaient aujourd'hui, le non l'emporterait.

Ingrid François-Feuerstein (H.05), journaliste correspondante au Royaume-Uni pour *Les Échos*.

PAS SI SIMPLE L'un des arguments phares des « pro-Brexiters » était la maîtrise de l'immigration. De fait, les nouvelles règles rendent plus compliqué l'accès au territoire : il faut posséder un visa de travail, obtenu notamment en présentant une offre d'emploi au revenu annuel supérieur à 25 600 livres, ce qui est sensiblement élevé. Mais l'argument de la maîtrise des frontières était en partie fallacieux : le Royaume-Uni ne faisait pas partie de l'espace Schengen et son caractère insulaire facilite les contrôles. Difficile enfin de prédire si le Brexit aura des conséquences sur l'immigration illégale. Une population peut s'estimer lésée par le Brexit : les pêcheurs, qui espéraient retrouver la souveraineté sur leurs eaux territoriales – or les navires européens ne devront renoncer qu'à 25% de leurs prises, et ce, petit à petit, sur les cinq prochaines années. Pour autant, les élections législatives de 2019 ont conforté Boris Johnson, l'un des visages du « Leave » en 2016, qui défendait un Brexit dur : il semble donc que les électeurs soient restés cohérents avec leur position lors du référendum. Et si la popularité du Premier ministre a depuis été entamée, c'est principalement à cause de sa gestion de la crise sanitaire.



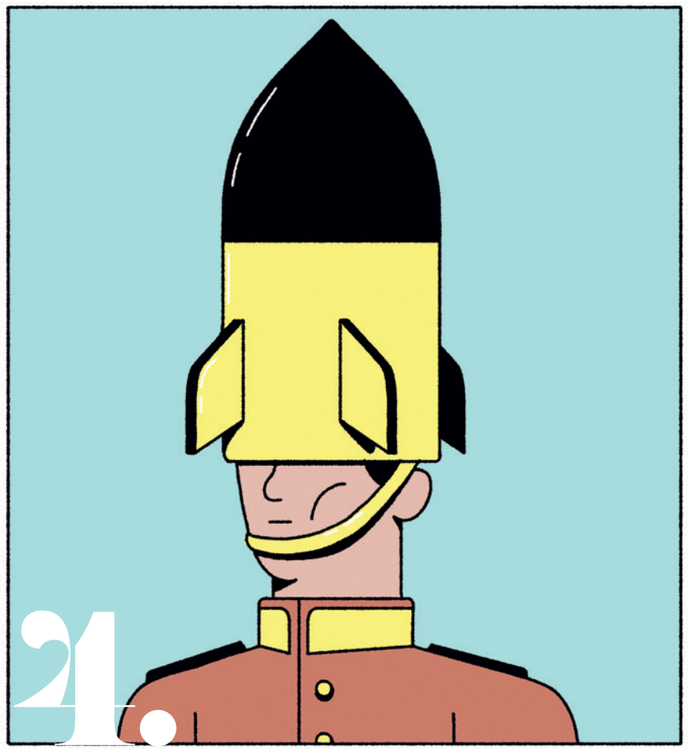
3.

Personne n'est sorti réellement gagnant des négociations sur l'accord de sortie.

Elvire Fabry, spécialiste du Brexit à l'Institut Jacques Delors.

PLUTÔT VRAI C'est la première fois que l'Union européenne a dû mener des négociations qui n'allaient pas dans le sens d'une coopération ou d'une adhésion. Un accord comme celui du Brexit, qui a restauré des barrières, ne peut qu'être pénalisant pour les deux parties. Dans cette optique, quand Michel Barnier déclarait après la signature qu'il s'agissait d'un « accord perdant-perdant », il avait raison. Mais il semble tout de même plus perdant côté britannique que côté européen. L'Union européenne perd un État membre clé – par ses compétences diplomatiques, ses capacités militaires ou son poids économique. Mais Bruxelles a préservé l'essentiel : l'intégrité du marché unique. D'une part, en évitant le développement d'une concurrence déloyale voisine : Londres s'est engagé à maintenir le niveau de protection actuelle des normes sociales, environnementales et climatiques. Puis en préservant le fonctionnement des chaînes de production pour les entreprises du continent, grâce au maintien de règles d'origine. Chaque exportateur doit prouver qu'environ la moitié de la valeur de son produit a une source britannique ou européenne, sous peine de taxe. De nombreux secteurs de l'économie britannique sont dépendants de fournisseurs de pays tiers. Boris Johnson martèle le slogan du *« Global Britain »* qui oriente le pays vers le reste du monde, mais n'a pas précisé comment il compte compenser le coût des frictions et assurer la transition en cas de divergence. Cet accord est tant soumis à révisions qu'il faudra des années pour redéfinir la relation, d'où l'expression d'un ancien ministre de Tony Blair : *« Brexeternity »*.

© Georgels) / La suite



4.

L'Union européenne aura plus de mal à assurer sa défense et sa sécurité sans le Royaume-Uni.

Thomas Gomart (E.10), directeur de l'Ifri (Institut français des relations internationales), auteur de *Guerres Invisibles* aux éditions Tallandier.

PLUTÔT FAUX La sécurité européenne continuera d'être assurée avec le Royaume-Uni. Historiquement, le pays s'est imposé comme une puissance navale dominante. Par ailleurs, il se considère comme un pays vainqueur et a longtemps vu dans l'Europe des Six, à l'origine du projet européen, une alliance entre le vaincu de 1940 (la France), celui de 1943 (l'Italie) et celui de 1945 (l'Allemagne). Depuis 1949, la sécurité du Royaume-Uni se construit dans le cadre de l'Otan, de sa relation privilégiée avec les États-Unis notamment dans le domaine du nucléaire, et des « Five Eyes » (États-Unis, Royaume-Uni, Australie, Canada, Nouvelle-Zélande) pour le renseignement. À cela s'ajoutent des partenariats bilatéraux avec l'Allemagne et la France, à travers les accords de Lancaster House sur la coopération nucléaire, qui ne sont nullement remis en question par le Brexit. Londres a également rejoint l'Initiative européenne d'intervention lancée par Paris en 2018. Par ailleurs, l'augmentation des dépenses militaires annoncée par Boris Johnson rappelle que le pays est l'un des piliers de l'industrie de défense européenne. La sécurité de l'Union européenne ne sera donc pas affaiblie par le Brexit, d'autant qu'une grande majorité des pays de l'Union sont aussi membres de l'Otan. En revanche, l'UE pourrait pâtir du départ du Royaume-Uni dans le sens où il était l'un des rares États membres à disposer d'une vision géostratégique globale et de capacités de projection importantes. Seule la France est désormais dans cette situation au sein de l'UE.

5.

Le Brexit ouvre la voie au départ d'autres pays membres et à un démantèlement de l'Union.

Jérémy Ghez (H.05), professeur associé et codirecteur du centre de géopolitique à HEC Paris.

FAUX Lors des négociations sur le Brexit, il n'y a pas eu d'implosion de l'Union européenne. Les États membres ont même fait preuve d'une remarquable unité. Cela traduit une volonté de rester soudés. Aucune velléité de départ n'a été clairement exprimée pendant le processus de sortie du Royaume-Uni. Quelques factions en Finlande, aux Pays-Bas ou en Allemagne ont laissé entendre une tentation, mais cela reste marginal. L'exemple du Brexit a probablement montré aux 27 que quitter l'Union reviendrait à se tirer une balle dans le pied. Car si même le Royaume-Uni, ex-première puissance mondiale, terre d'accueil de la finance et jouissant d'une relation de proximité avec les États-Unis, se retrouve dans une situation délicate, quel pays pourrait ressortir grandi d'un départ ? Il se pourrait que Bruxelles sorte renforcé du Brexit : l'Union européenne s'est montrée très ferme sur les termes de l'accord pour protéger ses intérêts. Et devant l'éloignement progressif des Américains vis-à-vis de l'Europe et la peur de se soumettre au protectorat chinois, faire partie de l'Union européenne est un gage de sécurité. Cela implique d'évoluer dans un espace économiquement cohérent face à l'incertitude internationale. Un espace qui a en outre une carte intéressante à jouer : celle d'arbitre entre les États-Unis et la Chine.

6.

Les échanges commerciaux entre le RU et les autres pays européens vont chuter en flèche.

Noëlle Lenoir, présidente de l'Institut de l'Europe d'HEC Paris et ancienne ministre des Affaires européennes

PAS SI SIMPLE Ce n'est pas la volonté de Bruxelles de réintroduire des droits de douane avec le Royaume-Uni. D'ailleurs, ces derniers ne sont pas importants en matière industrielle, l'Europe étant le continent le plus ouvert aux échanges commerciaux. En revanche, la règle de l'OMC sur les produits d'origine, obligeant les exportateurs à prouver que plus de 50 % d'un produit provient d'Europe ou du Royaume-Uni s'appliquera. Et même si certains « opérateurs de confiance » seront présumés respecter cette règle, elle constituera une barrière administrative risquant de freiner les échanges. La bureaucratie est mal-aimée, notamment du côté des Britanniques, et peut être source de corruption. Pour compenser une possible baisse de la part britannique dans les échanges avec l'UE, Londres pourrait être tenté de se tourner davantage vers son *special partnership* avec les États-Unis. Mais le nouveau président américain Joe Biden considère les Européens comme des alliés et ne compte pas prendre part aux éventuels conflits entre eux et les Britanniques. Enfin, rappelons qu'en cas de litige, comme sur l'octroi d'aides d'État aux entreprises de part et d'autre de la Manche, celui-ci sera tranché par un tribunal arbitral. On verra si ce mode de résolution s'avère plus favorable aux intérêts du Royaume-Uni que la Cour de justice de l'UE, très critiquée par Londres.



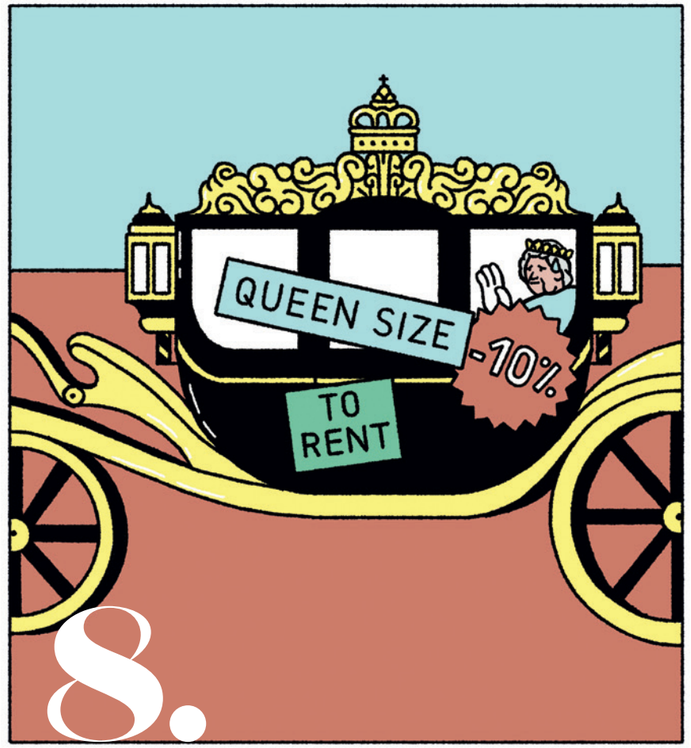
7.

Le Brexit est un coup dur pour le secteur de la finance britannique : la City aura du mal à s'en remettre.

Matthieu Favas (H.07), journaliste financier à *The Economist* basé à Londres.

PLUTÔT FAUX Il est certain que la perte du passeport financier, qui permettait à des banques et d'autres firmes britanniques d'accéder directement au marché unique européen, va causer du tort à la City de Londres. D'autant que les accords d'équivalence censés remplacer ce passeport n'ont pour la plupart pas encore été mis en place, et tout porte à croire que Bruxelles n'est pas pressée de le faire. Cela traduit une volonté de l'Union européenne de rapatrier un grand nombre de ses activités en euros vers ses propres places financières, comme Paris, Francfort, Amsterdam ou Dublin. Là-dessus, la finance du Royaume-Uni est donc clairement perdante. Mais on estime que les transactions financières avec l'Europe ne représentent qu'un quart des activités de la City, qui reste incontournable dans des domaines comme le courtage, la compensation de dérivés ou le marché des changes. Des acteurs très importants, tels que de grands fonds souverains comme ceux des pays du Golfe, ou les fonds de pension américains, continueront de passer par la place londonienne, qu'ils jugent accueillante et stable. Elle propose en effet un écosystème incomparable pour attirer des investisseurs, avec tout un panel de professions périphériques comme des consultants, auditeurs, comptables ou avocats, un fuseau horaire plus proche des États-Unis, et peut s'appuyer sur le droit anglais, sûr et universellement reconnu. Enfin, il est possible que, sans l'Union européenne considérée plus protectionniste en termes de finance, Londres devienne plus « agile » et se permette d'expérimenter dans des secteurs d'avenir tels que la finance verte ou la fintech.

© GeorgesI / La suite



8.

Le marché de l'immobilier à Londres va s'effondrer.

Christophe Chambon (M.98), directeur de l'agence immobilière French Touch Properties.

FAUX Ces dernières années, certains observateurs ont pu s'alarmer face à un chiffre : la baisse de 15 % de l'immobilier premium londonien lors des cinq dernières années. Mais ce chiffre ne reflète absolument pas la réalité du marché. D'une part, il convient de rappeler que le secteur premium ne concerne que les biens à plusieurs millions de livres. Le reste du marché est globalement resté stable, avec une faible hausse pour les biens peu chers et une légère baisse pour les biens intermédiaires. Ensuite, il serait faux de penser que ce petit coup de mou est dû au Brexit. En 2015 et 2016, face à l'extrême dynamisme du marché, le gouvernement, pourtant conservateur, a pris une série de mesures pour augmenter les taxes sur la propriété. Cette hausse soudaine de la fiscalité, conjuguée à la panique créée par le résultat du référendum, explique en grande partie la mauvaise passe du marché. Et tout porte à croire qu'il va bientôt repartir à la hausse. Les chiffres d'abord, avec, en 2020, une hausse de 34 % du nombre de transactions et un prix moyen d'un bien pour la première fois au-dessus du seuil des 500 000 livres. Surtout, l'immobilier londonien constitue une valeur refuge. Entre 1985 et 2015, le marché était en hausse constante de 10 % par an. Une tendance qui s'explique notamment par le manque de logements face à une population grandissante. Pour répondre à la demande, au moins 400 000 nouveaux logements devraient voir le jour chaque année. Or le gouvernement peine à en construire 200 000. Ce déficit énorme de l'offre par rapport à la demande ne peut qu'engendrer une hausse des prix.

9.

Le rayonnement des universités anglaises à l'international va pâtir de l'arrêt du programme Erasmus.

Thomas Roulet (H.14), professeur associé à l'Université de Cambridge.

PLUTÔT FAUX La fin d'Erasmus n'est pas une bonne nouvelle pour les universités britanniques. Elles vont devoir établir des partenariats de manière individuelle avec les facs européennes et ne pourront plus bénéficier des facilités du programme qui réglait les frais d'inscription des étudiants étrangers. Pour autant, elles ne devraient pas subir une perte de prestige, car elles jouissent d'une réputation sans pareille en Europe. Je ne parle pas seulement d'Oxford ou Cambridge, mais aussi de UCL, Imperial, King's College, Warwick ou Edimbourg et St. Andrews en Écosse. Toutes font partie du top 50 mondial de la plupart des classements. Les facultés du Royaume-Uni ont un autre avantage incomparable : la langue anglaise, celle du business. Comme l'enseignement supérieur britannique est largement pro-européen, il y aura un énorme effort pour faire venir les étudiants du continent. Il existe déjà de nombreux accords hors Erasmus entre établissements : HEC et la London School of Economics, Sciences Po avec Oxford et Cambridge, l'ESSEC avec King's College… Et il y a toujours la demande de la Chine et de l'Inde, qui ne cesse d'augmenter. Le lancement du programme Turing, destiné à envoyer des Britanniques étudier à l'étranger, montre qu'il n'y a pas d'inquiétude à avoir : les étudiants européens continueront de venir au Royaume-Uni.



L'Écosse et l'Irlande du Nord risquent de quitter le Royaume-Uni pour rester dans l'Union européenne.

Jérémy Ghez (H.05), professeur associé et codirecteur du centre de géopolitique à HEC Paris.

PLUTÔT VRAI Au moment du vote de 2016, l'Écosse s'était montrée la plus réticente à une sortie de l'Union européenne parmi les nations du Royaume-Uni, avec 62 % en faveur du maintien. Depuis, le gouvernement écossais a martelé que les résultats du référendum de 2014, lors duquel 55 % des votants s'étaient opposés à l'indépendance, étaient caducs puisqu'il n'était alors pas question d'un départ de l'Union. Les derniers sondages révèlent d'ailleurs que l'opinion serait désormais majoritairement favorable à une rupture avec le Royaume-Uni. Ce sentiment que leur voix n'est pas prise en compte par Londres, ajouté à l'attrait du marché unique, pourrait conduire les Écossais à vouloir gagner leur indépendance à moyen terme. Pour les Nord-Irlandais, c'est un peu différent. Politiquement, il n'y a aucune volonté de rompre avec les Britanniques. Mais *de facto* l'Irlande du Nord s'est économiquement rapprochée de l'Eire, puisque les biens circulent librement dans toute l'île irlandaise, la frontière s'étant « déplacée » dans la mer d'Irlande, entre l'île et la Grande-Bretagne. En effet, les accords de paix de 1998 interdisent tout rétablissement de frontière entre les deux Irlande. En outre, rappelons que, grâce au soutien de Dublin, l'Irlande du Nord a pu se maintenir dans le programme d'échanges étudiants Erasmus, contrairement la Grande-Bretagne. Par la force des choses, une réunification devient possible, à plus long terme.

Propos recueillis par Marc Ouahnon

© Georges(s) / La suite

CROISIÈRES AÉRIENNES EN AVION PRIVÉ

Voyager dans un esprit palace

Le Tour du Monde

22 jours - du 30 octobre au 20 novembre 2021.



Découvrez également

Îles Féroé, Islande et Groenland en Avion Privé

du 4 au 7 juillet 2021, à partir de 12 000 €

Tel. : +33 (0)1 48 78 71 51 safrans DU MONDE www.safransdumonde.com

24 h
avec

Elsa Joly-Malhomme

Commissaire-priseuse pas comme les autres, cette passionnée d'art, diplômée d'HEC (H.94) et de l'École du Louvre, valorise un patrimoine méconnu : celui des entreprises. Ses ventes aux enchères connaissent un succès fou.



Férue d'art et d'objets, Elsa Joly-Malhomme consacre son énergie et son expertise aux pièces de mobilier appartenant à des entreprises.

© Letizia Le Fur

S'il est une qualité qui compte pour faire un bon commissaire-priseur, en cette fin janvier, c'est la résistance au froid. Car avant de taper du marteau dans une salle des ventes, il faut arpenter l'envers du décor : réserves, maisons vides, caves, entrepôts, garde-meubles, sous-pentes et greniers… Que des endroits que l'on ne chauffe jamais ! La veille de notre rencontre, Elsa Joly-Malhomme, 48 ans, nous a prévenus par message : « Surtout, couvrez-vous bien. Des grosses chaussettes, un bon pull, un manteau chaud. Là où je suis, on se gèle ! »



8 h 30, à deux pas du Louvre

Le lieu de notre premier rendez-vous, un hôtel de luxe en plein cœur de Paris, a de bonnes raisons d'avoir mis sa chaudière au repos. En temps de pandémie, on ne se bouscule pas dans le lobby. L'établissement est fermé au public depuis des mois. L'adresse est prestigieuse : numéro 202 de la rue de Rivoli, dans le premier arrondissement de Paris. Sous les arcades se niche l'entrée du mythique Saint James Albany. Il dissimule les restes d'un hôtel particulier du XVIII[e] siècle qui fut la demeure du marquis de La Fayette. À la réception, les grooms ont pris la poudre d'escampette. Seul un vigile veille sur les rares allées et venues. Il y fait un froid à rompre le cristal des lustres. Dehors, des flocons de neige virevoltent avant d'échouer sur le bitume. Le jardin des Tuileries est à une enjambée, le Louvre à bâbord, la place de la Concorde à tribord.
Dans ce triangle magique, Elsa Joly-Malhomme se sent comme un poisson dans l'eau, elle qui mena de front ses études à HEC et à l'École du Louvre.
« C'était en 1994, année où j'ai le souvenir de n'avoir fait qu'une seule chose ou presque : bosser comme une folle. Mais c'était passionnant ! », se souvient-elle. Elle nous accueille emmitouflée dans un épais manteau de plumes vaporeuses. Blondeur scandinave et énergie inépuisable de celle qui aime ce qu'elle fait, cette Normande au caractère bien trempé tient le marteau « depuis pas si longtemps ».
« Après mon double cursus, j'ai évolué dans des domaines liés à l'art. D'abord, dans le mécénat avec la Fondation EDF, puis à la direction du marketing et de la communication chez Christie's France pendant huit ans. En 2003, j'ai ressenti le besoin de reprendre mes études afin de concrétiser ce rêve de devenir commissaire-priseur. Mon nouveau diplôme en poche, je suis restée un peu plus de dix ans dans une étude parisienne.
Ce n'est qu'en 2019 que j'ai décidé de me lancer en ouvrant ma propre structure. » Sa bonne idée : créer la première maison de vente aux enchères dédiée à la valorisation du patrimoine des entreprises ou des institutions. Une originalité qui bouscule un secteur souvent encalminé dans ses traditions. Au fil du temps, les entreprises accumulent de nombreux objets trop peu valorisés. Du mobilier de bureau, des pièces de design, des outils spécifiques, du matériel industriel obsolète, des affiches publicitaires, des collections éphémères… Oublié dans un coin, stocké en pure perte, ce patrimoine cache des pépites qu'en experte, Elsa se charge de déterrer puis de mettre en valeur. Pour cela, sa « petite start-up » s'est adossée à la prestigieuse étude Ader, fondée en 1692. Il y a un peu plus d'un an, Ader Entreprise et Patrimoine est née. Une nouvelle aventure qui ne laisse pas à Elsa beaucoup de temps pour souffler.

© Letizia Le Fur





Le métier de commissaire-priseur s'exerce aussi dans les entrepôts et garde-meubles.



Elsa Joly-Malhomme et son équipe recensent, mesurent et classifient les objets avant de leur attribuer un prix de départ.

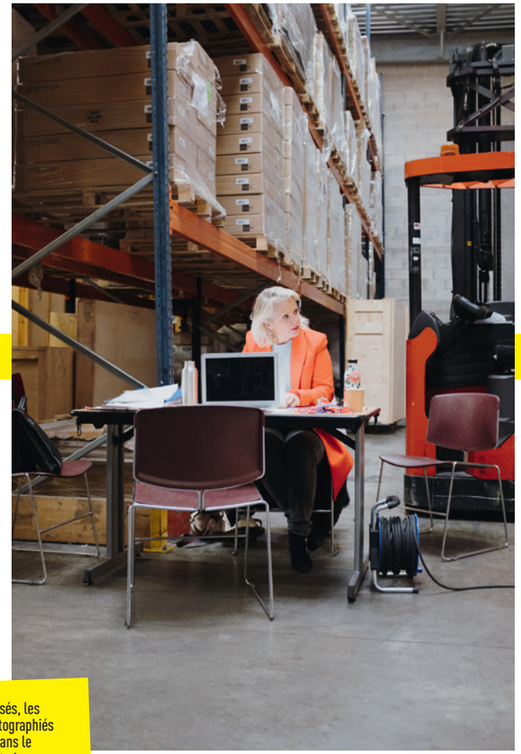
9h, chasse aux trésors.

D'ailleurs, le temps presse et Elsa a un inventaire à terminer. Il est temps d'arpenter les couloirs glacés du Saint James Albany. L'établissement va être rénové à partir du mois prochain. De la cave au grenier, la commissaire-priseuse promène depuis plusieurs jours son œil de lynx à la recherche des meilleures pièces à vendre. Sa sélection finale comprendra 423 lots. On y trouvera un beau piano à queue laqué noir, des tapis du Pakistan, une pompe à bière, du mobilier de jardin en fer forgé, des lustres à pampilles, des dizaines de tableaux et de reproductions d'origines diverses, des fauteuils en cuir, une fontaine coiffée d'un angelot, de bonnes bouteilles exhumées de la cave, ou encore un long comptoir de bar en bois noirci, patiné par les ans et l'huile de coude.

10h, séance photo

Reste à ordonner tout ce fourbi pour en faire un joli catalogue. Un travail de fourmi. Il faut expertiser chaque pièce, en prendre les mensurations, les décrire en détail, les photographier, et enfin, définir un prix de départ. « Il y en a au moins pour quatre jours pleins, du matin au soir », sourit Elsa. Son équipe est déjà à l'ouvrage autour de Léang Seng, le photographe, qui a installé son studio dans le hall de l'hôtel. Tandis que tout le monde grelotte, lui déambule tout sourire, son appareil photo à la main, en t-shirt à manches courtes et en chaussettes, afin de ne pas salir le sol immaculé sur lequel il fait les prises de vue. Quatre déménageurs apportent les objets sous ses flashs. Puis Inès del Valle, l'assistante de la commissaire-priseuse, prend le relais. Elle numérote chaque pièce et consigne les descriptifs dans un ordinateur et dans un petit registre dont la couverture grise est barrée de la célèbre citation de Christophe Colomb : « On ne va





Une fois expertisés, les objets sont photographiés et enregistrés dans le catalogue de l'étude.

jamais aussi loin que lorsqu'on ne sait pas où l'on va. » Une devise de la profession ? « Une vente est toujours un saut dans l'inconnu, confirme Elsa. Souvent, les entreprises qui font appel à moi n'en reviennent pas du résultat. La plupart n'imaginaient pas posséder des stocks d'une telle valeur. »
Quelques jours après la prise de vue, la vente en ligne du Saint James Albany obtiendra un résultat mirobolant : 135 117 euros pour 96 % des objets vendus. Aimanté par le prestige de l'établissement, le public a répondu présent.
Les enchères virtuelles connaissent un succès grandissant, preuve qu'une révolution numérique est en cours. Une autre réussite fait la fierté d'Elsa : en novembre dernier, une vente pour le compte du Palais de la Découverte, à Paris, devait se tenir sur le site du musée, en public. À la dernière minute, restriction sanitaire oblige, il fallut improviser « un live confiné ». Un fond d'écran vert a été installé pour mettre en scène la prestation devant le beau décor du Palais. Internet a fait le reste.
Les 130 pièces de l'institution scientifique se sont envolées, à l'instar de ce grand gorille en fourrure artificielle fabriqué pour une exposition dans les années 2000, adjugé aux alentours de 11 000 euros.

11h00, mission secrète à Fleury-Mérogis

Le rendez-vous suivant est fixé dans un entrepôt, dont l'adresse est tenue secrète, et la température guère plus élevée… Le client est un « prestigieux palace parisien ». Pourtant, on fait route vers Fleury-Mérogis, dans la banlieue sud, pour une escale dans un étrange monde parallèle.
Au milieu d'une zone industrielle, un vaste hangar nous ouvre ses portes. S'y dévoilent des kilomètres d'empilements. Des containers en bois entassés les uns sur les autres s'élèvent à une vingtaine de mètres de haut. Des types baraqués, en gants blancs et bleu de travail, extirpent précautionneusement de ces caisses des pièces de mobilier rare, entreposées ici depuis des années. Elsa découvre chacun de ces trésors comme un enfant ouvre ses cadeaux de noël. Là, un lustre aux dimensions cyclopéennes. Ici, un miroir orné d'un motif oriental. Ce séjour prolongé dans cette caverne d'Ali Baba est l'occasion d'une leçon d'expertise. Ulysse Gaunet, 25 ans, encore élève, décrit les pièces sous l'œil attentif de la patronne. Sa voix grave résonne dans le garde-meuble : « Nous avons là une cave à liqueurs époque Napoléon III, à décor de marqueterie » ; « une chiffonnière, avec

© Letizia Le Fur, A. Millet/Armée de l'air/Armées



Elsa Joly-Malhomme examine chacun des trésors que renferment ces containers.

des pieds motifs en asperge » ; « une malle penderie tout en cuir, intérieur capitonné, avec son vestiaire amovible intégré ». Instant suspendu au pays des objets magnifiques dont plus personne ne se sert.

12h, pause repas

Dans une minuscule pièce attenante, l'équipe se retrouve pour grignoter un repas rapide livré par un coursier. Le secret d'Elsa pour tenir un tel rythme ? « Je cours deux fois par semaine. Et dès que c'est possible, je pars prendre l'air en Normandie en famille ». D'où vient sa vocation ? « Sans doute de mes parents, qui fréquentaient pas mal Drouot. »
Entre chaque question, son téléphone sonne. Des personnes veulent savoir comment se déroulera la prochaine vente annoncée sur le site de son étude. D'autres ne savent pas comment transporter leur nouvelle acquisition. « Avec la digitalisation des ventes, beaucoup de primo acheteurs découvrent ce monde. Nous nous efforçons de répondre à toutes les questions. Un bon commissaire-priseur est d'abord quelqu'un qui sent l'air du temps et sait rester modeste, en consultant par exemple les bons experts quand il n'est pas spécialiste, analyse-t-elle. Mais le cauchemar classique reste celui où l'on passe dans un grenier sans voir la toile de Van Gogh posée dans un coin. » Nouveau coup de fil. Il est l'heure de les laisser travailler. L'équipe retourne dans son hangar glacé.

13h, entre Dufy et Matisse

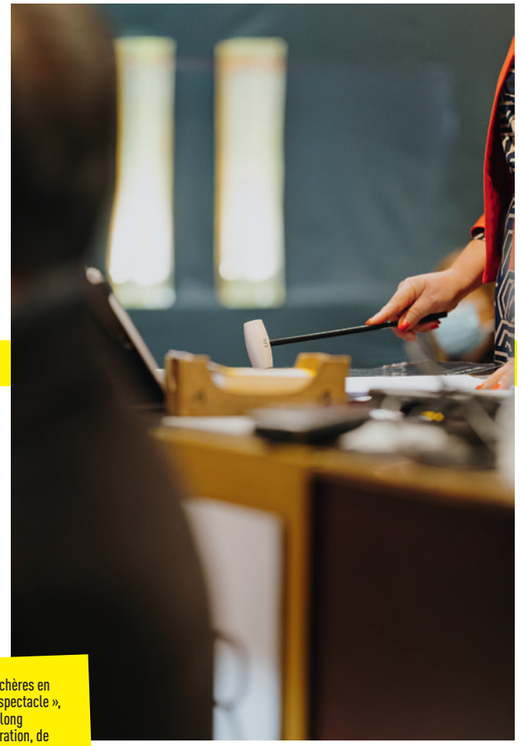
Cet après-midi se déroule vente importante à l'hôtel Drouot, organisée par la maison Ader et par la filiale d'Elsa. La veille, notre marathonienne s'est chargée d'un inventaire dans une banque privée. Puis elle a filé à l'enregistrement de l'émission de vente aux enchères *Affaire conclue*, sur France 2, à laquelle elle participe comme experte. Nous la retrouvons du côté des Grands Boulevards, en plein cœur du Paris des enchères et des antiquaires.
Sa vie professionnelle se déroule aussi dans un



Construit en 1852, l'hôtel des ventes Drouot est une institution parisienne. Elsa s'apprête à y présenter des luminaires sur scène.

antre cossu, chauffé, avec des moulures aux plafonds et des cheminées en marbre. Posé face à l'Opéra-Comique, le siège de la maison Ader occupe un très bel immeuble haussmannien.
À tous les étages, des œuvres et des objets d'art. Dans l'escalier, une toile de Raoul Dufy, vendue il y a peu, attend son nouveau propriétaire. Sur le mur d'à côté, une cimaise soutient une gravure de Matisse. Dans un salon, on nettoie des armes sorties d'un livre d'Histoire : un sabre napoléonien, un fusil à chien gravé de fines arabesques… Elsa prépare son intervention de cet après-midi. Elle présentera des luminaires exceptionnels venus de la Maison de la Radio, avec laquelle la commissaire-priseuse entretient un lien fort : près d'un million d'euros ont été récoltés à l'occasion de différentes ventes aux enchères proposant du matériel de Radio France. Ces événements ont attiré les professionnels du son, mais aussi, à sa grande surprise, le grand public désireux d'acquérir une part du mythe radiophonique : des appareils audios, des instruments de musique ou des disques vinyles. L'un d'eux, un 45 tours rarissime de Syd Barrett a été vendu à 10 500 euros – un record en France.
La vente de cet après-midi est « le point final d'un très long travail de préparation, de transport,







Une grande partie des acheteurs est à distance, en ligne ou par téléphone.

La vente aux enchères en public est « un spectacle », point final d'un long travail de préparation, de transport et de nettoyage.

de nettoyage et de remise en état, ajoute-t-elle, en se remettant du rouge aux lèvres. À Drouot, devant le public, cela reste un moment unique, chargé d'adrénaline, un spectacle. Il faut être en forme. »

16 h 30, au pupitre

Dans le salon numéro un, le show a débuté depuis 14 heures. Sur l'estrade, Maître Xavier Dominique, l'un des associées d'Elsa chez Ader, tient un rythme d'enfer. Une somptueuse collection d'arts décoratifs et de sculptures du XX^{e} siècle est présentée.
Dans le public, des messieurs en loden, des vestes en tweed, des élégantes à chapeaux, des collectionneurs et des antiquaires. La majorité des acheteurs est ailleurs. Neuf personnes de l'étude sont au téléphone pour prendre leurs ordres.
D'autres enchères arrivent via la plateforme Drouot On Line. Un meuble sublime de Josef Hoffmann, œuvre originale de 1912, vient de partir pour 121 600 euros. Une monumentale tapisserie ornée d'un dessin de Fernand Léger atteint les 128 000 euros. Ambiance survoltée des grands jours. Elsa entre en scène pour la vente des fameux luminaires, exposés juste derrière elle. Il y a d'abord une série de dix paires d'appliques signées du maître verrier et décorateur français Max Ingrand. Elles éclairaient jadis la Salle des Variétés (l'actuel studio 102), conçue par l'architecte Jean Niermans entre 1961 et 1963, date de l'inauguration de la Maison ronde par le Général de Gaulle. Une autre série, créée par le décorateur et ferronnier Gilbert Poillerat, est constituée de quatre paires de lampadaires monumentaux (de 2,20 m de haut). Ils trônaient dans la Salle de Musique (studio 103). Avec la rénovation et la restructuration des bâtiments, ces pièces furent décrochées en 2011, et stockées dans des caisses qu'on oublia dans une réserve. L'œil aux aguets, la voix forte, le sens du tempo, Elsa attrape au vol chaque enchère, relance les hésitants, une fois, deux fois, trois fois... Puis tape d'un coup sec sur le pupitre.
Après le dernier « adjugé, vendu ! », la dispersion de ces trésors aura rapporté 329 500 euros « prix marteau » (prix d'adjudication, sans les frais). Le tout en moins de vingt-cinq minutes.
Dans ce métier où il fait froid l'hiver, il y a aussi des moments de surchauffe.

Sébastien Desurmont

© Letizia Le Fur

Galerie estades
PARIS.LYON.TOULON.BADEN-BADEN



Sylvie **Mangaud** - **Love**, bronze, hauteur 84 cm



Bernard **Buffet** - **Bouquet de roses**, 1983, huile sur isorel, 35 x 27 cm

MAÎTRES MODERNES & ART FIGURATIF CONTEMPORAIN
SPÉCIALISTE DE L'ŒUVRE DE BERNARD BUFFET
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



© Sébastien Thibault / Anna Goodson

finance, climat, même combat ?

Face à l'envolée des émissions de gaz à effet de serre, par nature volatils, les investisseurs se tournent aujourd'hui vers des valeurs alternatives... Pure spéculation, réel plan d'actions ou simple obligation ?

PASCAL QUIRY

“La finance peut-elle sauver le monde ?”

Bio

1981
Intègre HEC en tant que boursier

1986
Commence à enseigner à HEC et rejoint Paribas

1997
Reprend avec Yann Le Fur la rédaction du *Vernimmen*, ouvrage de référence en finance d'entreprise

2012
Quitte BNP Paribas pour se consacrer à l'investissement dans les start-up et les PME

Il y a un an, l'Europe entrait en confinement. Et « le monde d'après », petite musique aux accents utopistes commençait à trotter dans toutes les têtes. On voulait voir dans la crise sanitaire l'opportunité d'amorcer la transition vers une économie durable. Et pour construire ce monde nouveau, les marchés financiers allaient massivement investir, à grand renfort de *green bonds* et obligations climat, dans une économie plus sobre, plus juste et moins polluante. Où en est-on aujourd'hui ? Le *« business as usual »* a-t-il repris ses droits, comme tend à le montrer la crise causée au sein du groupe Danone par deux fonds activistes ? Ou est-on au cœur d'une lente mais inéluctable transformation ? Professeur de finance à HEC et coauteur du *Vernimmen*, ouvrage de référence en finance d'entreprise, Pascal Quiry (H.84) fait le point.

Pour le grand public, les mots « finance » et « responsable » apparaissent encore comme des oxymores. Est-ce injuste ?
Pascal Quiry : C'est injuste… Mais logique ! Injuste, parce que derrière le mot « finance », il y a des dizaines de millions de personnes dans le monde qui travaillent avec le souci de servir l'intérêt général. Mais logique, hélas, parce que dans les années 2000, quelques dizaines de milliers d'acteurs de la finance de marché ont été aveuglés par l'appât du gain. Avec les crédits subprimes, certains, basés aux États-Unis pour la plupart, ont fait n'importe quoi, en accordant des crédits à des emprunteurs dont ils savaient qu'ils n'avaient pas la capacité de rembourser. Toute une chaîne de décision a été moralement fautive. Avec pour conséquences de mettre à l'arrêt le système bancaire, d'obliger les États et les banques centrales à le renflouer, puis de provoquer une importante crise économique. La majorité des citoyens l'a eu mauvaise, à juste titre ! Cela a écorné durablement l'image de la finance, passée pour irresponsable.

Cette crise a-t-elle permis un changement de modèle ?
P. Q. : Cela a servi de leçon, et de levier de transition vers des produits financiers plus responsables. Cet épisode a montré que l'on pouvait responsabiliser la finance. Les gouvernements ont remonté les exigences prudentielles des banques, c'est-à-dire les capitaux propres dont elles doivent disposer pour faire face à des difficultés. En 2007, on pouvait tolérer 2 % de vrais capitaux propres ; aujourd'hui la norme est plutôt 12 à 13 %. Les banques sont plus résilientes



© Sandrine Expilly

“ Aujourd’hui, le recul concernant l’ESG n’excède pas dix ou quinze ans.”

qu’il y a douze ans. Dans le contexte de crise sanitaire, c’est important. Selon moi, le basculement vers des produits financiers responsables est plus récent. Il y a eu une prise de conscience significative vers 2015, au moment de la COP21 ; un tournant, au moins en Europe. Mais il ne faut pas s’y tromper : c’est parti de l’opinion publique, la finance s’est souvent contentée de répondre à une demande. D’où le foisonnement de produits estampillés verts, durables et responsables.

Comment s’y retrouver, dans ce foisonnement ? Le petit épargnant qui voudrait placer ses économies dans des placements verts a du mal à être sûr de faire le bon choix.
P. Q. : En France, le petit épargnant est souvent un salarié et bénéficie généralement d’une participation et d’un intéressement de l’entreprise. Les syndicats ont imposé dès les années 1990 que l’enveloppe soit constituée d’une part d’investissements responsables. De plus, en Europe, la moitié de l’épargne répond aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Mais l’ESG répond-il à un cahier des charges précis et transparent ? Les agences de notations ont-elles les moyens d’évaluer ces critères ?
P. Q. : C’est du déclaratif, par questionnaire. Les agences spécifiques ESG comme Sustainability ou Vigeo n’ont pas les moyens financiers et humains de vérifier que la consommation d’eau de telle société a effectivement été réduite de 3 %. Des tiers s‘en chargent. J’imagine mal des entreprises, après le scandale Volkswagen, faire de fausses déclarations. Mais tandis que les agences de notation classiques ont des décennies de statistiques pour produire leurs analyses, le recul concernant l’ESG n’excède pas dix ou quinze ans. Et les entreprises qui veulent bien se faire noter sont celles qui font des efforts… Tout n’est pas parfait, c’est en construction.

Quels dispositifs permettraient une meilleure régulation des investissements responsables ?
P. Q. : Tout n’a pas forcément besoin d’être régulé. Il est positif que l’Union européenne ait adopté une stratégie dans ce domaine. Elle pousse à plus de clarté et d’information, avec la promotion des labels Investissement socialement responsables (ISR) qui contrairement à l’ESG, ne sont pas auto-attribués, mais délivrés par un tiers de confiance – en France, il s’agit du ministère de la Transition écologique ou du ministère des Finances. Au-delà, il faut laisser le marché s’organiser. Les initiatives partent souvent des entreprises. Kering, par exemple, a mis en place l’Environmental Profit & Loss (EP&L), un outil pour quantifier le coût environnemental réel de ses productions, et Danone le BPA carboné. Il est trop tôt pour dire si cela fera des émules. Mais ces idées vont dans le bon sens, surtout quand le régulateur comptable est totalement passif.

Comment expliquer qu’un groupe pétrolier comme Total puisse figurer dans des fonds ISR ?
P. Q. : On parle de transition énergétique, pas de révolution. À moins d’exclure tout un pan de l’économie des produits financiers labellisés, il faut comprendre que le secteur de l’énergie a besoin d’accomplir sa transformation. Total, avec Shell, est de ceux qui sont le plus en pointe sur ce sujet.

En juin dernier, Euronext a annoncé la création d’un nouvel indice baptisé ESG 80, regroupant les entreprises les plus avancées en responsabilité sociale et environnementale. Ces initiatives peuvent-elles donner des repères au marché ?
P. Q. : La création d’un tel indice est le signe que l’essor de la finance responsable n’est pas qu’une mode passagère. Les Bourses et les fournisseurs d’indices repèrent une tendance, comprennent un besoin du marché, et n’hésitent pas à lancer de nouveaux produits. Cet indice n’est qu’une première étape : il se contente d’exclure les 20 % d’entreprises les moins performantes en matière ESG. Je fais le pari que, dans peu de temps, il existera un indice des entreprises qui ont pour objectif la neutralité carbone à l’horizon 2050, ce qui est beaucoup plus ambitieux et en droite ligne de l’accord de Paris.

Aujourd’hui, la performance extra-financière est-elle compatible avec la performance financière, et donc suffisamment valorisée en Bourse ?
P.Q. : Efforts pour la planète et rentabilité financière ne sont plus deux routes opposées. De nombreuses études montrent que les fonds d’investissement responsables obtiennent des résultats au moins équivalents aux fonds conventionnels – voire meilleurs. Quand on compare les indices Ecofi ISR et d’Euro Stoxx des 600 plus grosses entreprises européennes cotées, on s’aperçoit qu’entre 2009 et 2015, les deux courbes suivent à peu près la même évolution, puis qu’à partir de 2015, l’indice des valeurs ISR devient plus performant. À l’avenir, l’un ne pourra plus aller sans l’autre. Il y a une telle vague, notamment en Europe, vers des produits financiers plus responsables que cela a un effet autoréalisateur.


© Sandrine Expilly

“ Efforts pour la planète et rentabilité financière ne sont plus deux routes opposées.”

Quel avantage y a-t-il à émettre des *green bonds* (obligations vertes) plutôt que des obligations ordinaires ?
P. Q. : Le bénéfice pour une entreprise ou une institution est double. Primo, le directeur financier y trouve une nouvelle source d’investisseurs. Il y a aussi la mobilisation en interne et en termes d’image. Vis-à-vis de ses salariés et de son environnement commercial, il est important de communiquer sur son engagement pour la planète. Ces atouts font contrepoids au léger surcoût actuel (de l’ordre de 0,05 %) de l’obligation verte par rapport à des obligations ordinaires, lié aux frais de contrôle.

Quand le pétrolier Repsol émet des *green bonds* pour moderniser ses raffineries, la crédibilité de ce placement vert n’est-elle pas sévèrement écornée ?
P. Q.: Moderniser des raffineries n’est pas forcément antinomique avec une transition verte. Sur ce point, le sujet est avant tout sociétal et industriel : va-t-on assez vite en matière de transition énergétique ? Sans doute que non. Mais la finance n’est qu’un outil, elle ne détient pas les réponses. Les entreprises qui ne feront pas l’effort d’aller vers un développement durable devront assumer des coûts de financement de plus en plus élevés.

Depuis peu, on entend aussi parler des *sustainability-linked bonds* (SLB), ou obligations durables. De quoi s’agit-il ?
P. Q. : Ce sont des obligations qui se développent de façon exponentielle depuis six mois, et dont la rémunération est pour partie indexée sur la réalisation d’objectifs de développement durable que s’est fixés l’entreprise. C’est un produit qui pourrait bien prendre le pas sur les *green bonds*, car, après tout, toutes les sociétés n’ont pas systématiquement des investissements verts à accomplir.
Les obligations durables pourraient avoir un impact très concret, en créant une incitation financière à la mise en place de stratégies responsables. Avec ce fléchage, les investisseurs sont assurés de financer des entreprises qui ont pris des engagements ESG.

Pour accélérer la transition écologique, les actionnaires ne devraient-ils pas pratiquer davantage une forme d’« entrisme », à l’image de la fronde des actionnaires de Total, menée en mars 2020 ?
P. Q. : Je ne parlerais pas de fronde. Les actionnaires ont des droits, ils sont là pour poser des questions, déposer des résolutions, questionner et contrôler des stratégies. Dans le *Vernimmen*, il y a d’ailleurs une phrase qui peut choquer : « Dans une entreprise, les femmes et les hommes les plus importants d’un point de vue financier sont les actionnaires. » Mais rien n’est plus vrai ! Les actionnaires, en choisissant les dirigeants, définissent une stratégie. Dans les sociétés cotées, cela ne semble pas évident de prime abord. Mais l’exemple de Total est parlant : des actionnaires ne représentant que 1,35 % des actions

ont fédéré 16 % des voix à l'assemblée, et Total a dû en tenir compte. Les sociétés perçues comme les plus contestables sur les sujets environnementaux sont aujourd'hui les premières visées par ce genre d'actions. Elles le seront de plus en plus.

Que penser de l'innovation de Danone qui a intégré depuis 2019 le coût de son empreinte carbone dans ses comptes de résultat. Cette révolution pourrait-elle devenir la norme ?
P. Q. : Il est important de noter que Danone l'a fait à la publication de ses résultats 2019, et pas avant. Au bon moment, parce qu'avant, l'entreprise n'avait pas encore atteint son pic d'émissions carbone. Là, elle sait que ses émissions carbone vont baisser, et donc que ce « BPA carboné » sera plus performant à l'avenir que le BPA traditionnel. C'est tactiquement intelligent. Reste que traduire la notion d'impact en valeur tangible, et prendre en compte cette donnée dans l'information financière elle-même, est une révolution qu'il faut saluer. Cela ouvre une nouvelle voie qui permet de concilier performances financières pures et dures et performances extra-financières. Pour l'instant, il s'agit d'une initiative isolée. Nous verrons si d'autres reprennent cette idée.

De nombreux fonds d'investissement responsables ont été créés ces dernières années. Est-ce un effet de mode ou l'émergence d'une nouvelle génération de financiers ?
P. Q.: Les jeunes financiers appartiennent à une génération qui est sensible aux problématiques sociétales et environnementales. Une génération qui va avoir ou a déjà des enfants, qui refuse de faire des boulots qui n'ont pas de sens ou vont à l'encontre de leur conviction. Quand Alizée Lozac'hmeur (H.12), par exemple, lance Makesense, avec pour objectif de promouvoir l'entrepreneuriat social, cela répond non seulement à des convictions, mais aussi à une demande. De même, des personnalités comme Bertrand Badré (H.89), ancien DG et directeur financier de la Banque mondiale devenu fondateur du fonds d'investissement Blue Like an Orange, sont en pointe sur ces sujets et militent pour un changement en profondeur de la finance. Toutefois, cette génération n'ignore pas cette vérité simple : les investisseurs, s'ils peuvent être par ailleurs des philanthropes, ne le sont pas ou ne le sont que marginalement lorsqu'ils investissent. Il faut donc délivrer la performance, en plus d'apporter l'ISR.

Le choix d'être vertueux pour une entreprise n'est-il pas devenu à l'égard de cette nouvelle génération le seul moyen de recruter les meilleurs ?
P. Q. : C'est une tendance de fond, et les entreprises qui ne la suivront pas vont perdre beaucoup de batailles, à commencer par celle du recrutement. À l'avenir, on va passer de « j'ai les moyens d'être vertueux parce que je crée de la valeur » à « j'ai les moyens de créer de la valeur parce que je suis vertueux ». Ainsi quand L'Oréal offre à ses salariés du monde entier la même couverture sociale qu'en France, c'est un progrès révolutionnaire. De même, la rémunération des dirigeants des grands groupes n'est plus liée aux seuls résultats financiers. Toujours chez L'Oréal, le PDG Jean-Paul Ago (H.78)n a 40 % de sa rémunération variable qui est liée à de l'extra-financier. Évidemment, cela s'applique par capillarité à tous les niveaux de hiérarchie de l'entreprise. L'Oréal n'est pas un cas isolé : 77 % des dirigeants du SBF 120 ont une rémunération variable indexée sur des critères de RSE.

Il y a donc de bonnes raisons d'être optimiste ?
P. Q. : Il y a une transformation profonde, et on ne reviendra plus en arrière. De ce point de vue, on peut être optimiste, même s'il y a encore beaucoup, beaucoup à faire. Maintenant, soyons lucides : ce n'est pas la finance, même responsable, qui changera le monde, même si elle a un rôle fondamental à jouer dans cette transition. Pour avoir une vision juste des choses, il faut rappeler ce à quoi sert la finance : il s'agit d'abord d'une boîte d'outils et de raisonnements permettant la réalisation des investissements dont les sociétés ou les institutions ont besoin. C'est aux entreprises et aux citoyens de porter les projets ! La finance ne fera que les suivre.

Propos recueillis par Sébastien Desurmont

« Les jeunes financiers sont issus d'une génération sensible aux enjeux d'avenir. »

9 fonds verts

Comment les HEC agissent pour mettre la finance au diapason des critères RSE.

Blue Like an Orange

Après un parcours qui lui a permis d'observer « les recoins de la finance, y compris son pouvoir destructeur », Bertrand Badré (H.89), ex-directeur général de la Banque mondiale, a créé le fonds Blue Like an Orange Sustainable Capital. Il aura fallu trois ans pour collecter des capitaux. « J'ai naïvement sous-estimé la difficulté de se faire une place quand on veut faire bouger les lignes, dans un monde où le conformisme est important. » Il a pourtant réussi à lever plus de 200 millions de dollars. « Nous avons réalisé neuf investissements et nous en espérons huit autres, dans des secteurs variés, dont la santé. » Objectif : montrer qu'il est possible d'obtenir des rendements importants en ayant un impact positif. « Nous faisons attention à ne pas faire la morale aux entreprises », précise Bertrand Badré, adepte du « dialogue constant ». L'auteur de *Voulons-nous (sérieusement) changer le monde ?* (éditions Mame) s'est inspiré d'un vers de Paul Éluard, « La Terre est bleue comme une orange », pour le nom du fonds. « J'aime cette image qui assimile notre planète à un fruit à la fois riche et fragile. »

Inco Academy

Serial entrepreneur, Nicolas Hazard (H.08) voit dans la création d'entreprise un « outil pour changer le monde ». Il a lancé le fonds engagé Inco en 2011 pour soutenir « des solutions locales à des problèmes globaux ». Inco Ventures, actif dans plus de 50 pays, gère aujourd'hui plus de 200 millions d'euros. « Nous avons lancé l'*impact investing* en Europe et soutenons en parallèle 700 start-up green et sociales via nos différents programmes et incubateurs. De plus, Inco Academy permet de former chaque année plus de 300 000 personnes éloignées de l'emploi aux métiers de demain. » Après *Appel à la guérilla mondiale* (éditions Débats publics), il vient de publier un nouvel ouvrage : *Le Bonheur est dans le village* (éditions Flammarion). Le sujet ? « Montrer que les solutions pour créer un monde plus écologique, où chacun a sa place, existent déjà. Elles sont développées à petite échelle et ne demandent qu'à essaimer. »

Goodvest

Joseph Choueifaty (M.20), 23 ans, a confondé Goodvest, une assurance-vie 100 % éthique, transparente et sur mesure. Les épargnants peuvent choisir sept domaines d'investissement : transition écologique, emploi et solidarité, égalité des genres, énergies vertes, accès à l'eau, pays émergents, santé. Tous les fonds sont labellisés Greenfin, ISR ou Finansol. « L'épargne, c'est en moyenne 11 tonnes de CO_2 par an et par Français, souligne le cofondateur. Seuls 5 % des Français ont ne serait-ce qu'un produit responsable dans leur épargne. » La start-up a développé une application web, qui sera prochainement disponible sur mobile et s'est fixé pour objectifs de totaliser 3 000 clients et 20 millions d'euros sous gestion en 2021. Elle comptait plus de 2 000 préinscrits fin février !

BNP Paribas CIB

« Pour transformer l'économie, l'enjeu est aujourd'hui d'indexer le taux des prêts et émissions de dettes à l'atteinte d'objectifs ESG, estime Constance Chalchat (MBA.93), responsable engagement d'entreprise chez BNP Paribas CIB. Plus ces critères sont ambitieux, plus le taux est bas, et moins l'emprunt sera cher. Avec un système de discount si les objectifs ESG sont atteints, et de malus dans le cas contraire. » En 2020, BNP Paribas a ainsi accompagné Chanel pour l'émission de ses premières obligations indexées sur des objectifs de développement durable, à hauteur de 600 millions d'euros. « Une première dans le secteur du luxe. »

Helios

Cofondatrice et directrice générale de la banque numérique Helios, Julia Ménayas (H.18) entend dépolluer nos comptes courants. « Nous sommes la première éco-banque en France », se targue-t-elle. Lancée fin février, Helios a enregistré plus de 500 ouvertures de comptes en 48 heures. Elle ne finance que les secteurs moteurs de la transition écologique – le premier projet soutenu est une centrale solaire en Nouvelle-Calédonie – et fonctionne sur le principe de l'exclusion. La liste des types de projet exclus est sur le site d'Helios. « Nous ne finançons aucune entreprise liée au charbon. »

© Christophe Merlin / Costume 3 pièces

Time for the Planet

Coline Debayle (H.13), 31 ans, a confondé la société à but non lucratif Time for the Planet, qui entend réunir 1 milliard d'euros pour créer 100 entreprises qui lutteront, à l'échelle mondiale, contre le dérèglement climatique. Les innovations seront en toutes en open source. « Nous menons ainsi une réflexion commune pour déterminer, au cas par cas, les business models les plus adaptés : services additionnels, market places, réseau d'installateurs, etc. » Tout le monde peut devenir actionnaire à partir de 1 euro et 100 % des bénéfices sont réinvestis. « Une entreprise française ne peut pas dire qu'elle ne distribuera pas de dividendes. Nous avons donc conditionné les dividendes à un retour à +0 degré par rapport à l'ère préindustrielle. » Chaque actionnaire peut aussi s'engager en tant que bénévole. « Sur notre serveur Discord, ils se regroupent par secteur géographique, de compétences ou d'école pour agir ensemble et faire grandir Time for the Planet. » En février, l'initiative avait déjà séduit plus de 15 000 actionnaires et collecté près de 2,4 millions d'euros.

Makesense

Alizée Lozac'Hmeur (H.12) a cofondé l'association Makesense, qui s'est diversifiée avec un fonds de préamorçage. « Nous étions frustrés de voir des entrepreneurs avoir tant de mal à trouver leurs premiers financements. Les fonds attendaient un chiffre d'affaires significatif ; les entrepreneurs que l'on accompagnait étaient trop en amont. » Makesense Seed I a finalisé en 2019 une levée de fonds de 8 millions d'euros, a structuré sa thèse d'investissement et investi des tickets de 100 000 euros dans dix projets. Objectif : 24 projets sur quatre ans. « Nous privilégions les projets go-to-market à un an, voire qui ont déjà commencé. » Parmi les premiers : le Drive Tout Nu, zéro déchet et responsable ou Toopi, qui valorise de l'urine humaine pour l'agriculture.

BlackRock

« Auparavant, il y avait une fausse croyance selon laquelle l'investissement responsable serait synonyme de moindres performances », rappelle Carole Crozat (H.04), à la tête de la recherche thématique en investissement responsable chez BlackRock. « Cette perception a évolué, et des analyses et méta-analyses ont montré la meilleure résilience des fonds à critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Ainsi, à la fin 2020, 80 % des indices ESG ont surperformé. Entre février et mars 2020, quand la plupart des fonds décollectaient, la collecte des fonds ESG a continué. Ces investisseurs responsables ont une vision plus à long terme que les autres. »

Educapital

« D'ici à 2030 il faudra environ 69 millions d'enseignants de plus dans le monde pour permettre l'accès à un enseignement primaire et secondaire universel de qualité. » Marie-Christine Levet (H.88), fondatrice du fonds Educapital, estime que les technologies de l'éducation sont incontournables pour réaliser les objectifs de développement durable de l'ONU. « Nous voulons rendre l'éducation accessible et inclusive, plus performante – notamment grâce à l'IA et à la data qui aideront à la mise en place d'un enseignement personnalisé et à lutter contre le décrochage. Rien qu'en France, 80 000 jeunes décrochent chaque année du système scolaire. » Educapital a créé en 2017 un premier fonds de 50 millions d'euros et a investi dans 16 entreprises innovantes. Un nouveau fonds de 100 millions d'euros vient d'être lancé. Parmi ses investissements : 360Learning, plateforme de formation en entreprise, par un apprentissage collaboratif, ou Lalilo, application pour apprendre à lire. Une piste pour mieux diffuser ces solutions ? « Les enseignants ont besoin d'une plus grande liberté pédagogique pour se les approprier. »

pour en savoir plus…

… on écoute les cinq épisodes de **Finanthrope,** le podcast entièrement dédié à la finance responsable.
investir-ethique.fr

… on s'inscrit au cours **Advanced Finance** d'HEC Paris, créé pour les étudiants de M1 par les professeurs Johan Hombert et Daniel Schmidt en mars 2021.
www.hec.edu

… on lit l'article de recherche ***ESG Investing: How to Optimize Impact?*** publié en 2020 par Augustin Landier et Stefano Lovo (HEC Paris Research Paper No. FIN-2020-1363).
Téléchargeable au format PDF sur le site www.papers.ssrn.com

AU SECOURS !
JE CHANGE LE MONDE



Malik et son équipe accompagnent des familles pour leur droit au logement.

secours-catholique.org
DÉLÉGATION DE PARIS
01 48 07 58 21
paris@secours-catholique.org
caritasfrance Secours Catholique-Caritas France

Secours Catholique Caritas France

ENSEMBLE, CONSTRUIRE UN MONDE JUSTE ET FRATERNEL

Une Française à Hollywood

Une des rares Françaises à avoir fait carrière à Hollywood, la productrice **Sophie Mas (H.04)** vit et travaille à Paris, entre un café avec Scorsese et un tournage avec Brad Pitt. Et tout a commencé à HEC…

Bio

2004
Diplômée d'HEC

2008
Création de sa société Mas Films

2012
Rejoint Rodrigo Teixeira chez RT Features (Brésil)

2015
Sortie de *The Witch* de Robert Eggers

2018
Sa production *Call Me By Your Name*, de Luca Guadagnino, est couronnée par l'Oscar du meilleur scénario

2019
Sortie d'*Ad Astra*, de James Gray

2021
Crée une nouvelle société de production aux États-Unis

Petite fille, si l'on m'avait demandé ce que je voulais faire quand je serais grande, j'aurais répondu « avocate » ou « femme politique » !
J'avais envie de défendre des gens et des causes… Assez logiquement, j'ai fait hypokhâgne, khâgne, puis Sciences Po. Sans vraiment savoir à quoi ça allait me mener. Puis, en 2001, j'ai fait un stage à l'ambassade de France à Madrid. J'étais au service audiovisuel, je m'occupais de la promotion du cinéma français à l'étranger. C'est à ce moment que j'ai décidé de délaisser la politique pour me tourner vers le cinéma. J'avais 21 ans. Dans ma tête, je terminais Sciences Po et c'était bon… Mais quelques semaines avant la fin de l'année, des professionnels de différents secteurs sont venus à la rencontre des étudiants.
L'un d'entre eux était le producteur et directeur de France 3 Cinéma, Jean-Claude Lamy. Cette rencontre a été un véritable déclic : je savais désormais que je voulais être productrice. Il m'a expliqué que j'allais avoir besoin de bases pratiques : apprendre à gérer une société, lever des fonds, mesurer les risques… Tout un langage qui m'était inconnu. C'est lui qui m'a recommandé de faire HEC. Je terminais Sciences Po début juin, il y avait un concours d'HEC en août… C'était juste, mais je pouvais tenter ma chance. Ça a marché ! Après un été particulièrement studieux, je suis entrée en septembre en section parallèle, directement en deuxième année.

Frontières culturelles

Ce n'était pas du tout la même culture qu'à Sciences Po. J'avais l'impression d'être un poisson hors de l'eau, mais j'étais aussi très excitée de découvrir un nouveau monde. J'ai vite compris que si j'avais monté ma société de production sans faire HEC, j'aurais mis beaucoup plus de temps à assimiler certaines notions. Étudier la littérature et l'histoire m'avait donné les clefs pour analyser le storytelling, mais en parallèle du côté créatif, il y a aussi un aspect managérial dans ce métier. Il faut savoir se mettre à la place de chaque personne avec qui on travaille, depuis le banquier jusqu'à l'acteur en passant par le monteur, et faire coïncider leurs besoins, leurs envies et leurs façons de travailler.
Dans le cadre de mes études, je suis partie faire un stage à Los Angeles. J'avais toujours été très attirée par le cinéma américain, surtout celui de réalisateurs comme Paul-Thomas Anderson ou Sofia Coppola. Mon travail consistait à lire des scénarios et à faire un premier tri entre ce qui avait une chance d'aller



© Ed Alcock

en production et le reste. J'ai commencé comme ça, en développement. Puis après la fin de mes études à HEC, j'ai eu envie de faire du plateau, simplement pour en comprendre la logique. J'ai démarré tout en bas de l'échelle, en tant qu'assistante-régie. J'ai ensuite été assistante de production, puis deuxième assistante à la réalisation sur des courts métrages. Pendant deux ans, j'ai fait mes armes. C'est durant cette période que j'ai rencontré Hervé Temime, un avocat très cinéphile, qui a cru en moi et a proposé de m'aider en investissant dans ma société. Plus que de l'argent, il m'a surtout donné confiance en moi. Grâce à lui, j'ai fondé ma société à 28 ans. Assez rapidement, je me suis rendu compte que j'aurais dû lancer mes projets en amont, car pendant le développement, qui peut prendre un an ou deux, on n'a aucune rentrée d'argent. Je me suis retrouvée dans une situation extrêmement précaire… Au bout de deux ans, j'ai finalement décidé de produire de la publicité en parallèle de mes projets. Ça a été dur à accepter : je réalisais que je ne pouvais pas vivre de l'art. Mais la publicité permettait de financer les projets plus artistiques, c'était finalement un bon équilibre et, pour moi, une bonne leçon.

La route des étoiles

Cela dit, je ne me sentais pas complète. Je voulais faire des films internationaux et conquérir le marché américain. C'était mon but, ma direction… Mon rêve ! Grâce à la pub, je faisais régulièrement des allers-retours à Los Angeles. Je profitais des tournages pour rester quelques jours et rencontrer des interlocuteurs. Je faisais le tour des festivals, toujours avec cette idée de renforcer mon réseau. À Cannes, en 2012, j'ai rencontré Rodrigo Teixeira, un producteur brésilien. On était extrêmement complémentaires. On a décidé de travailler ensemble, à distance : lui basé à São Paulo et moi, à Paris. Peu importe, on se verrait sur les tournages ! On a produit *The Witch* de Robert Eggers, énorme succès, ou encore *Call Me By Your Name,* pour lequel James Ivory a reçu l'Oscar du meilleur scénario… Et le premier film sur lequel on a travaillé ensemble, c'était le James Gray, *Ad Astra*. On a mis cinq ans à le faire, mais ça a été une expérience assez folle. Quand Brad Pitt a dit vouloir jouer le rôle, on n'y croyait pas ! Sur le tournage, nous avions deux immenses entrepôts transformés en studio, dans lesquels les différents décors se côtoyaient. Vous savez, un tournage, où qu'il soit, c'est comme une fourmilière, chaque personne a sa mission, son rôle, tout le monde coexiste.
À Hollywood, particulièrement sur des films à gros budget, cela peut prendre des proportions impressionnantes. Il faut savoir que, sur une journée de tournage, la moyenne de ce que l'on garde au montage final tourne autour de quatre minutes. Chaque prise demande une intense concentration. Cette période de ma vie a été magique : j'arrivais depuis la France à produire ces réalisateurs que j'admirais tant, à travailler pour Hollywood. J'étais en train de réaliser mon rêve ! Je découvrais aussi de nouveaux talents, que nous soutenions dans le cadre d'un partenariat avec Martin Scorsese.

Streaming et télétravail : le septième art à l'ère numérique

Être une Française à Hollywood, c'est un peu comme passer de Sciences Po à HEC : ce sont des codes différents, des façons de se rencontrer différentes… À Los Angeles, toute la ville est tournée vers le cinéma, c'est très particulier. Tous les jours, il y a une bonne histoire, un nouveau scénario. Il faut être compétitif, réussir à tenir sur la durée, c'est très difficile. Mais au-delà, Hollywood n'existe pas en fait, c'est un concept. On voit beaucoup plus Hollywood à Cannes qu'à Los Angeles ! Et le fait d'être française, d'être une outsider, me donnait des lunettes différentes pour filtrer les projets, repérer ceux qui plairaient à la fois aux publics américain et européen. En 2019, je suis arrivée à la fin d'un chapitre.
Je voulais prendre un peu de temps pour réfléchir, et c'est à ce moment que le premier confinement est arrivé. Le bon timing pour faire une pause…
L'été dernier, nous avons décidé de monter une nouvelle société de production avec Natalie Portman, basée aux États-Unis. Mais cette fois-ci, en alliant projets cinématographiques et séries pour la télévision et les plateformes. Je continue à faire mon métier, en découvrant de nouveaux auteurs, de nouvelles façons de créer. Le confinement n'a fait que conforter l'idée que télétravailler depuis la France est tout à fait possible. Il faut juste se coucher un peu tard pour s'adapter aux horaires de New York ou Los Angeles ! La pandémie n'a pas arrêté mes activités, car, venant tout juste de monter ma société, j'en suis encore au stade de l'écriture et du développement des projets. Nos tournages ne devraient commencer qu'à partir de cet été. Espérons que les conditions sanitaires seront meilleures.
La fermeture des salles de cinéma a eu un impact, bien sûr : les investisseurs sont plus frileux. Mais la bonne nouvelle, c'est l'essor de ces nouveaux acteurs que sont les plateformes, très demandeuses de contenus. J'ai déjà un « first look deal » avec l'une d'elles. En échange d'un financement de mes frais généraux, je m'engage à soumettre en premier à ladite plateforme tous les projets que je développe. Cela se fait beaucoup en ce moment.
Je ne m'inquiète pas pour l'avenir. Je pense que quand on fait bien son travail et qu'on y prend du plaisir, il n'y a pas de raison que ça se passe mal.
Et si l'on est passionné par son métier, là, on attire carrément les opportunités.

Propos recueillis par Clémentine Baron



© Ed Alcock

“Hollywood n'existe pas en fait, c'est un concept. On voit beaucoup plus Hollywood à Cannes qu'à Los Angeles !”

La part de l'ombre

Coach de dirigeants et spécialiste de la criminalité financière, auteure d'ouvrages sur les stupéfiants, les paradis fiscaux ou les services de renseignements… **Marie-Christine Dupuis Danon (H.93)** cultive le goût des questions sensibles.

Bio

1993
Accompagne des pays africains dans la gestion et la restructuration de leur dette

2000
Rejoint l'ONUDC pour développer le programme mondial de lutte contre le blanchiment des capitaux

2004
Fonde C3COM pour accompagner les dirigeants dans l'amélioration de leur gouvernance

2016
Auditrice de la 69e session nationale *Politique de défense* de l'IHEDN

2018-19
Publie avec Alain Bauer *Les Guetteurs* puis *Les Protecteurs*, aux éditions Odile Jacob

Quand elle n'interviewe pas les patrons des services de renseignement français ou les haut gradés de la gendarmerie nationale pour les besoins de ses livres, Marie-Christine Dupuis-Danon aide des dirigeants internationaux à renforcer leur gouvernance depuis Tel-Aviv, où elle est expatriée pour trois ans. Son cheminement singulier l'a menée des arcanes de la finance internationale, dont elle a exploré les aspects les plus troubles, au questionnement et à la compréhension des ressorts humains qui forgent le monde.

Entrée par la finance

Dès ses études à HEC, dans les années 1990, alors que le souci d'équité n'est pas encore dans le radar des jeunes diplômés, Marie-Christine éprouve l'envie de contribuer à rendre le monde plus juste. Consciente que l'argent est un enjeu clef des relations internationales, elle se penche sur la géopolitique de la finance. Un stage, suivi d'une embauche dans un cabinet de conseil mandaté par la Banque mondiale, la plongent dans le grand bain. À 25 ans seulement, elle travaille en contact direct avec les ministres des Finances des pays africains de la zone franc, afin de les aider à restructurer leurs dettes souveraines. En parallèle, pour relever un défi lancé par un journaliste, Marie-Christine rédige un article sur les anomalies statistiques constatées dans les balances des paiements de certains pays : « Le trou noir des finances mondiales ». Le sujet plaît tant qu'il fait la une de *L'Express*. « J'ai gagné une visibilité immédiate dans le domaine du trafic des stupéfiants et du blanchiment d'argent sale », s'étonne-t-elle encore. Une « spécialisation » dans les zones d'ombre de la finance, qu'elle développe ensuite avec la publication de différents articles et ouvrages sur les paradis fiscaux, l'économie de la drogue et la finance criminelle. Elle participe à de nombreux colloques interdisciplinaires sur ces thématiques, où elle croise notamment le criminologue Alain Bauer.
Lorsqu'en 2000, un poste à l'Office des Nations unies contre la drogue et le crime (ONUDC) s'ouvre, la France soutient sa candidature. Elle le décroche. « Je n'avais pourtant pas le profil de juriste requis », rappelle-t-elle. Responsable des programmes d'assistance aux États membres dans la lutte contre la criminalité financière, Marie-Christine voit ses prérogatives s'étendre du blanchiment d'argent au financement du terrorisme après le 11 septembre 2001. D'importants moyens sont alors alloués pour



© Jonas Opperskalski

accompagner les États dans la mise aux normes législatives et réglementaires de leurs dispositifs antiterroristes. « Mon rôle consistait notamment à sensibiliser les politiques au plus haut niveau sur la nécessité de mettre en conformité leurs gouvernances nationales », explique-t-elle.

Puissance de la maïeutique

Au fil de ces expériences, le prisme d'analyse de Marie-Christine évolue. « J'avais démarré par les aspects financiers, techniques puis réglementaires. Cependant, malgré le renforcement conséquent du corpus juridico-législatif depuis 2001, je constatais que la criminalité financière continuait à prospérer. Pour deux raisons. D'abord parce que les grandes organisations criminelles transnationales sont, hélas, des modèles de performance, d'autant plus efficaces qu'elles sont dénuées de tout frein moral. Ensuite, parce que la dynamique de la gouvernance des grandes entités, publiques ou privées, finit presque toujours par s'essouffler. Les intentions premières, louables, sont souvent dévoyées par la complexité des circonstances et des relations humaines. Ainsi des responsables de haut niveau peuvent, sans en avoir conscience, faire des choix dommageables pour le collectif. » Il apparaît alors crucial à Marie-Christine d'éclairer le cheminement éthique des décideurs.

Quand elle quitte l'ONU pour des raisons familiales, elle crée le cabinet de coaching C3COM. Il aide les institutions, les entreprises et leurs responsables à améliorer leur gouvernance grâce à une meilleure prise en compte du facteur humain. « Les dirigeants viennent me consulter sur une problématique précise et s'engagent dans une réflexion plus large au fil de nos échanges. Lors de la prise de décisions majeures, les injonctions contradictoires sont omniprésentes. Poser les dilemmes éthiques permet, dans un premier temps, d'en prendre pleinement conscience. Mes interlocuteurs peuvent ensuite puiser dans leurs convictions personnelles profondes les éléments de réponse qui les aideront à assumer les décisions qu'ils prendront, quoi qu'il advienne. Ma place dans ce processus est de leur ouvrir un espace de dialogue, sans conflit d'intérêts. Je provoque par maïeutique un questionnement qui viendra nourrir et structurer leur réflexion. »

“Il faut s'efforcer de regarder le réel tel qu'il est, même s'il est anxiogène. On ne peut pas réparer le monde si l'on occulte sa face sombre.”

Avec les patrons du renseignement

Cette démarche maïeutique a aussi permis à Marie-Christine de recueillir avec Alain Bauer la parole de quatorze grands patrons des services de renseignement français pour le livre *Les Guetteurs*. Pour la première fois, ces grands commis de l'État ont accepté de témoigner pour décrire l'évolution du monde du renseignement français, passé du système cloisonné et secret de la guerre froide à un mode de collaboration plus ouvert et agile, afin de faire face au risque terroriste et à la complexité des menaces contemporaines. Le tandem a récidivé avec *Les Protecteurs*.

« Nous y explorons comment la gendarmerie, présente sur 90 % du territoire national, a évolué dans le temps pour s'adapter à l'effacement des limites entre les mondes ruraux et urbains et à l'émergence de nouvelles formes de délinquance et de criminalité. » Le binôme a en tête un troisième opus, *Les Négociateurs*, pour clôturer leur exploration des leviers de l'action régalienne, avec les diplomates qui ont été déterminants dans la conduite des grandes négociations internationales. Par ailleurs, Marie-Christine a tissé des liens forts avec l'armée. Auditrice de la 69e session « Politique de défense » de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), elle a planché sur des problématiques secret-défense avec des militaires. Et s'est trouvée naturellement recrutée par Agora 41, le think tank de cyberdéfense de l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi), créé il y a deux ans.



© Jonas Opperskalski

L'impact du Covid-19

Blanchiment d'argent sale, financement du terrorisme, services de renseignements… Pourquoi un tel intérêt pour le « côté obscur de l'argent » ? « Il faut s'efforcer de regarder le réel tel qu'il est, même s'il est anxiogène. On ne peut pas réparer le monde si l'on occulte sa face sombre. » D'autant que le contexte sanitaire tend à la renforcer. « Chaque crise, globale ou locale, est source d'opportunités pour les organisations criminelles. Ultra-réactives, elles profitent des vides juridiques interétatiques et de la focalisation des forces de l'ordre sur la menace terroriste pour accroître leur emprise. Actuellement, elles s'en prennent aux laboratoires pharmaceutiques et à la chaîne de distribution des vaccins. Et la cybercriminalité financière est aussi en hausse. »

La pandémie a néanmoins un aspect positif. « Elle ouvre des opportunités de réflexion, individuelle et collective, sur la place à accorder aux nouveaux acteurs et aux nouveaux modes de collaboration. Aujourd'hui, la logique du profit montre ses limites : les GAFAM sont devenus plus puissants que les États. la gouvernance héritée de l'après-guerre est en décalage avec les besoins de la planète. »

Si les cartes sont à rebattre, Marie-Christine n'adhère pas à un « monde d'après » brutalement salvateur. « Ce raccourci est trompeur : nous n'allons pas passer d'un paradigme à l'autre. Je ne crois pas aux ruptures, mais je crois aux points d'inflexion. » De la finance au coaching, elle n'a jamais cessé d'œuvrer patiemment, à son niveau, pour infléchir les pratiques de gouvernance vers le meilleur.

Marianne Gérard

“J’ai déroulé le fil du cachemire”

Des steppes mongoles aux usines chinoises, écossaises et italiennes, **Victor Chevrillon (H.14)** a enquêté un an sur la production d’une fibre qui coûte cher à la planète. Il en a tiré un livre dévoilant en creux les mécanismes de la mondialisation.

Bio

2014
Diplômé d’HEC

Été 2014
Tour de l’Iran en voiture durant un mois

2015-2019
Intègre Legalstart, entreprise pionnière de la legaltech française

2019-2020
Chine, Mongolie, Écosse… Il réalise un tour du monde pour enquêter sur le marché du cachemire

2020
Publie *Les Routes du cachemire – enquête sur une filière cousue d’or* aux éditions François Bourin

2021
Dirige avec Loïc Zellvegre la société Kloros, qui optimise la captation carbone des forêts

Le mot évoque le luxe, la douceur, une région montagneuse du continent indien ou une chanson de Led Zeppelin… Lorsqu’on pense au cachemire, on oublie souvent qu’il s’agit avant tout d’une race de chèvre, dont les poils servent à créer la fibre pour les châles, pull-overs, foulards qui viendront enrichir les catalogues des grandes maisons et des marques de prêt-à-porter. Derrière l’étoffe moelleuse se cache aujourd’hui une situation économique et écologique alarmante. Autrefois réservé à une élite, le cachemire est devenu, en une quinzaine d’années, un produit de grande consommation. À quel prix ?
Animaux maltraités, désastres environnementaux, surproduction… Victor Chevrillon (H.14) a enquêté sur ce secteur méconnu, et publié en 2020 *Les Routes du cachemire : enquête sur une filière cousue d’or*, un livre-enquête mêlant les genres et les styles, à l’image d’un auteur collectionneur d’étiquettes.

Sur les traces d’Orsenna

Entrepreneur, baroudeur, journaliste… Victor Chevrillon a choisi de ne pas choisir. Le déclic se produit en classe prépa au lycée Stanislas, lorsqu’il découvre les *Petits précis de mondialisation* de l’écrivain Erik Orsenna. *Voyage au pays du coton*, *Sur la route du papier*… « C’était ce que je rêvais de faire : comprendre le monde, ses réseaux, ses sphères d’influence et ses trafics par le prisme d’une matière première. Les livres d’Orsenna sont à la confluence de l’histoire, de la géographie, de l’économie… J’étais fasciné par ce côté multifacette. » L’idée germe dans la tête de l’étudiant, qui intègre les bancs d’HEC en 2010. Il ne résiste pas longtemps à l’appel de l’aventure. « Grâce à HEC et à l’association Solidarité France-Népal, j’ai pu partir aider des villages dans la vallée de Katmandou. J’ai souvent profité des pauses entre deux stages pour partir en vadrouille : un voyage en bus en Amérique centrale, ou un tour de l’Iran en voiture avec deux camarades – 4 000 km de route pour traverser un pays grand comme trois fois la France ! Inoubliable… »

Des éleveurs aux détaillants

Son diplôme en management des nouvelles technologies en poche, il intègre la société Legalstart, spécialisée dans l’accompagnement des démarches juridiques. Il conserve l’envie de trouver un sujet d’études qui lui permettrait de « dérouler le fil de la mondialisation ». L’expression est pour le moins *ad hoc*… « Le cachemire m’est apparu comme une évidence. Tout est parti d’une question simple : comment expliquer qu’un pull coûte plus de 500 euros dans un magasin de luxe, et 50 euros dans certaines enseignes de la grande distribution ? Le cachemire est un résumé de la globalisation des matières premières, avec tous les problèmes qu’elle pose en termes de protection de l’environnement, de développement industriel, de transparence



© Victor Chevrillon









“ Les éleveurs que j’ai rencontrés aiment leurs chèvres ”

vis-à-vis du consommateur. Je voulais comprendre comment la filière et le marché s’organisent, dans quelles conditions travaillent ceux qui élèvent les chèvres, ceux qui vendent la matière, tissent le fil ou tricotent les vêtements. Analyser les risques que la surproduction fait peser sur les écosystèmes. Faire la lumière sur les disparités de prix et de qualité… » Un travail qui méritait bien un livre : la collection Matières Premières des éditions François Bourin est séduite. Et Victor y bénéficie des conseils et du soutien du journaliste économique et géopolitique François Roche, auteur d’une enquête sur le miel.

Quand t’es dans le désert…

Pas question de rester assis dans un bureau, ni de se contenter d’interviewer le chef de rayon du magasin Uniqlo de la place de l’Opéra. Un tour du monde s’impose : en 2019, Victor Chevrillon démissionne de son poste et entame un voyage d’un an. Il refuse de se faire financer par une marque afin de préserver son indépendance. Avant de s’intéresser au produit fini, il faut partir de la source, la chèvre. C’est dans les steppes mongoles et dans le désert de Gobi qu’est produit aujourd’hui 90 % du cachemire brut mondial. Victor met donc le cap sur la Mongolie-Intérieure, une province chinoise. Dans ces régions désertiques, où les températures peuvent descendre jusqu’à - 50° C en hiver, il faut traverser l’équivalent d’un petit pays pour croiser âme qui vive. Lorsqu’il s’approche d’un campement, Victor crie « Nokhoi khor ! » (« Tenez les chiens »), une manière de dire bonjour dans la steppe… « Ici, on ne toque pas à la porte : on entre et on s’installe comme chez soi. Au cœur de ces paysages hors du temps, les problèmes environnementaux ne sautent pas aux yeux. Les éleveurs que j’ai rencontrés aiment leurs chèvres et sont respectueux des traditions ancestrales, même s’ils communiquent par WhatsApp ! Je ne me suis rendu compte des failles du système que plus tard, en me renseignant sur les conditions d’abattage, et en discutant avec les économistes d’Ulan Bator. » Les études sont formelles : les conséquences environnementales de l’élevage intensif commencent à se faire sentir.

Une industrie de 3 milliards de dollars

L’accroissement des troupeaux accentue la raréfaction de la nourriture tout comme la désertification du sol en Mongolie. On estime que l’impact écologique du cachemire est cent fois plus important que celui de la laine de mouton. Face aux questions, certains préfèrent garder le silence. Les usines chinoises ferment leurs portes à Victor. Les enseignes de la fast-fashion, au fonctionnement opaque, refusent de communiquer ou restent vagues sur les origines de leurs matières premières. Cela n’empêche pas Victor de mener une enquête minutieuse. Sans sombrer dans le catastrophisme, il pointe les failles d’une industrie qui s’est envolée depuis une quinzaine d’années. Elle pèse aujourd’hui près de 3 milliards de dollars. L’explosion du marché et la baisse des prix ont été possibles grâce à la délocalisation de la production en Chine, qui ne se contente plus d’exporter la précieuse fibre : « Son marché immense, dont le pouvoir d’achat augmente, l’affranchit de la dépendance au marché européen. » Et de ses états d’âme…
Pour séduire une clientèle moins fortunée et plus jeune, l’industrie du cachemire joue avec les appellations : sur les 700 millions de chèvres cachemire, on retrouve aujourd’hui beaucoup d’animaux issus de croisements, loin des chèvres à pashmina des contreforts de l’Himalaya.
Victor Chevrillon a aussi pu rencontrer les activistes animalistes de l’ONG People for the Ethical Treatment of Animals (PETA). Ils ont pointé du doigt des pratiques de tonte et d’abattage cruelles à l’égard des chèvres. Dans un tel contexte, y a-t-il une place pour un cachemire vertueux ? Oui, si l’on en croit des industriels d’Italie et d’Écosse, convaincus que l’amélioration de la qualité est le seul levier de croissance possible. Le 26 août 2019, 250 entreprises mondiales de la mode et du textile (plus de 30 % des acteurs du secteur) ont conclu un Fashion Pact afin de respecter des objectifs en faveur du climat et de la biodiversité. Mais les marques ne sont que la partie émergée de l’iceberg, rappelle François-Henri Pinault (H.85), porte-parole de cet accord : « Il y a un travail de pédagogie à faire sur la chaîne de production, surtout sur l’approvisionnement. 90 % de l’impact environnemental se fait en dehors des frontières légales de l’entreprise. » Dans ce contexte, certains ne voient dans cet engagement qu’une tentative de greenwashing pour les marques, qui posent un voile pudique sur ce qu’il se passe à l’autre bout du monde…

© Victor Chevrillon

Des steppes mongoles aux forêts françaises

Le livre de Victor Chevrillon sort en septembre 2020. L’accueil est enthousiaste et la presse souligne le sérieux de l’enquête. Il est même sélectionné pour le prix « 30 millions d’amis », le « Goncourt des animaux ». Victor se consacre désormais à Kloros, sa société spécialisée dans le développement de solutions d’optimisation de la captation carbone des forêts. Mais on sent qu’il lui en faudrait peu pour qu’il décroche son sac à dos. « D’autres matières premières pourraient se prêter à l’exercice : le saumon, l’huile d’olive… Je pourrais aussi changer de format. » Ou écrire un tome 2 des *Routes du cachemire* ? Depuis qu’il a rendu le manuscrit à son éditeur la veille du premier confinement, en mars 2020, l’industrie a été profondément touchée par la crise du Covid-19. Avec la fermeture des frontières et la disparition brutale des commandes chinoises, les prix des fils de cachemire ont chuté de 50 %. Une catastrophe pour cette activité qui fait vivre 230 000 familles d’éleveurs. Ou quand le cachemire vire au cauchemar…

Bertrand Morane

“Le Covid a réduit nos horizons”

Spécialisée dans le voyage reponsable, Evaneos a pris de plein fouet la crise sanitaire. Fin 2020, les dirigeants ont annoncé le départ de 50 personnes sur 220. Pour autant, son cofondateur **Éric La Bonnardière (M.06)** ne renonce pas à ses convictions.

Bio

1981
Naissance à Versailles

2002
Intègre Centrale Supélec

2006
Obtient son master HEC Entrepreneurs et entre chez Advancy comme consultant

2009
Cofonde Evaneos avec Yvan Wibaux

2018
Boucle une levée de fonds de 70 millions d’euros pour Evaneos

2020
La crise sanitaire fait chuter le chiffre d’affaires de 90 %. Evaneos annonce un PSE et réduit d’un tiers ses effectifs

Dans les locaux parisiens d’Evaneos, rue de Mogador, à deux pas de la gare Saint-Lazare, l’open space paraît clairsemé, avec quelques salariés et des dizaines d’écrans noirs. Une vision à l’image du secteur : comme beaucoup d’acteurs du tourisme, cette entreprise jeune, dynamique et pleine d’ambitions a plongé dans le marasme de la crise sanitaire. L’histoire d’Evaneos s’apparentait pourtant à une *success story*, débutée tambour battant à la fin des années 2000. À l’époque, Éric La Bonnardière, sorti d’HEC en 2006, et Yvan Wibaux, ingénieur de l’École centrale, se rencontrent via la communauté des diplômés du Master HEC Entrepreneurs. Yvan Wibaux, revenu d’un tour du monde, cherche un partenaire pour lancer une entreprise de tourisme. Éric La Bonnardière, voyageur passionné, rêve d’entrepreneuriat. Pendant un an, ils réfléchissent à un concept permettant de « voyager autrement et vivre des expériences fortes ». Une idée émerge : créer des voyages sur mesure, et mettre en lien directement les voyageurs avec des agences de tourisme locales. Evaneos se rémunère avec un pourcentage sur la transaction. Les deux associés espèrent ainsi proposer un tourisme plus responsable. D’abord, en faisant en sorte que l’argent du tourisme profite aux acteurs et aux populations locales – en privilégiant par exemple des lieux d’hébergements de petite taille, plutôt que de grandes chaînes hôtelières. D’autre part, en proposant une façon de voyager opposée au tourisme de masse, néfaste pour l’environnement et les écosystèmes locaux.

Success story interrompue

Pendant onze ans, pas l’ombre d’un nuage pour Evaneos. Les clients affluent. En 2019, l’entreprise célèbre son 500 000e voyageur. Les embauches s’accélèrent, pour atteindre 220 salariés, de 22 pays différents. Une équipe constituée de personnes « réellement passionnées par l’univers du voyage », selon Benoît Guigou, directeur financier d’Evaneos. Le management s’efforce d’être bienveillant et humain. Les salariés sont formés à la communication non-violente et aux techniques d’intelligence collective. « L’entreprise a des pratiques très transparentes, souligne Benoît Guigou. Depuis le début, les performances financières de la société sont communiquées, sans filtre, à tout le monde. On met tous les salariés au même niveau. » Après le marché européen, Evaneos s’engage aux États-Unis. Le taux de croissance annuel oscille entre 30 et 70 %. Les levées de capitaux auprès des investisseurs s’enchaînent ; la dernière, en 2018, atteint un montant de 70 millions d’euros. Le gouvernement intègre l’entreprise à la liste des futurs champions français des nouvelles technologies, regroupés sous l’indice Next40, créé en 2019. Début 2020, tous les signaux sont au vert. Jusqu’en février. Éric La Bonnardière reçoit un coup de fil d’un



© Jean-Luc Bertini / Pasco&Co

“ Au départ, on s’est dit : “Ça va durer trois mois”. Mais il ne faut jamais évacuer le scénario le plus pessimiste. ”

investisseur qui lui suggère de réfléchir à l’impact de ce nouveau virus chinois, si la situation dégénérait en pandémie. « On a planché sur des scénarios pour anticiper les reports de voyages et les coûts engendrés, raconte-t-il. On a noté ça sur un bout de papier. Mais cela nous semblait improbable, nous l’avons fait d’une manière très théorique. » Un mois plus tard, la France est confinée et les pays ferment un à un leurs frontières. Pendant les premiers mois de la crise, la priorité devient d’accompagner les clients dans le report de leur voyage. Des avoirs sont remis aux voyageurs qui le souhaitent, permettant de protéger financièrement les agences locales. « Au départ, on s’est dit : “Ça va durer trois mois”, admet Éric La Bonnardière. Puis, on s’est rendu compte qu’il ne faut jamais évacuer le scénario le plus pessimiste. »

Quand la reprise ne vient pas

Le télétravail est vite adopté. Chaque semaine a lieu une réunion avec tous les salariés. « On a créé plein de routines de communication pour prendre des décisions le plus vite possible et les transmettre au mieux. » Un questionnaire hebdomadaire est envoyé aux employés sur Slack pour prendre la température du moral des troupes. Pendant plusieurs mois, les deux confondateurs adossent leur salaire sur le plus bas de l’entreprise. À l’automne, la reprise espérée ne vient pas. Chaque mois, la société perd entre 80 et 90 % de son chiffre d’affaires mensuel et tourne à 10 % de son volume habituel de clients. Les dirigeants d’Evaneos doivent se rendre à l’évidence : tant qu’un vaccin ne sera pas disponible, le secteur du tourisme ne reprendra pas comme avant. Et même si les Français sont autorisés à voyager, encore faut-il que les destinations puissent les accueillir. Seule issue possible pour sauver l’entreprise : un plan social, ou plutôt un « plan de sauvegarde de l’emploi » (PSE). Cinquante personnes doivent quitter Evaneos. Lorsqu’on demande à Éric La Bonnardière comment il a vécu cette annonce, le trentenaire marque une pause. « C’est évidemment quelque chose qu’on aurait aimé ne jamais vivre, confie-t-il. D’autant plus dans une boîte comme la nôtre où l’aspect humain est majeur. Après, j’ai appris que ce qui est important dans ces moments-là, c’est d’expliquer les choses, de rester transparent et authentique. » Un sentiment que partage Benoît Guigou : « Dès le mois de mars, on a communiqué sur les différents scénarios possibles. Quand le plan de licenciements a eu lieu, c’était une grande tristesse, mais ce n’était pas vraiment une surprise. » En décembre 2020, un reportage de *La Croix L’Hebdo* raconte ce moment difficile et la compréhension inhabituelle manifestée par les employés licenciés. Selon les dirigeants, quelques-uns ont déjà retrouvé du travail, d’autres se sont lancés dans l’entrepreneuriat.

Encore plus responsables

En ce début d’année 2021, la tempête du coronavirus ne s’est pas apaisée. Cela n’empêche pas Éric La Bonnardière de tourner vers l’avenir un regard positif, « optimiste ». Il veut voir à travers cette crise des « opportunités ». Plus que jamais, il croit au modèle d’un tourisme plus durable. « C’est une vraie demande des voyageurs de comprendre leur impact, de mettre du sens dans leur voyage, de partir peut-être moins souvent mais plus longtemps et de manière plus réfléchie », souligne-t-il. Le niveau d’exigence a été remonté d’un cran. Certains partenaires considérés comme pas assez vertueux ont été écartés, tout comme les activités faisant intervenir des animaux, les balades à dos d’éléphants par exemple. Evaneos a également lancé un projet « Agency Score ».
Les agences locales sont notées sur leur situation financière et la qualité de leurs services, et en fonction de leur engagement social et environnemental.
Un autre chantier a été ouvert pour compenser 100 % des émissions de carbone des séjours proposés.
Le prix de chaque voyage inclura une compensation carbone, qui permettra, par exemple, de financer un programme de reforestation.
L’entreprise vise par ailleurs l’obtention de la certification B Corp. Ce label créé aux États-Unis en 2006 distingue les sociétés privées qui intègrent dans leur mission des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux. Seules 3 700 entreprises à travers le monde, parmi lesquelles Patagonia, Nature et Découvertes ou Innocent Drinks, ont à ce jour obtenu la certification. Le monde d’après a déjà son agence de voyage.

Hélène Bielak

coaching

FICHE PRATIQUE

DÉCUPLEZ VOTRE VITALITÉ AU BUREAU

Affronter le contexte de crise sanitaire exige un surcroît de vitalité. Un défi dans une période où il est difficile de trouver du temps pour se ressourcer. S'il est important de mobiliser votre énergie, il s'agit aussi de conserver votre élan dans la durée. Préparez-vous à courir un marathon, pas un sprint !



Virginie Boutin
Coach professionnelle, spécialisée notamment dans le bien-être au travail et la digital detox, elle est aussi présidente de Bloomr Impulse. Cette solution RH à la croisée de la e-formation et du coaching est conçue pour accompagner individuellement des collaborateurs sur différents sujets, tels que les soft skills, la carrière ou le management.

Osez être vous-même

Pour libérer votre vitalité, commencez à vous autoriser à être authentique ! Beaucoup de personnes, notamment les managers, perdent au travail une énergie considérable à porter un masque (au sens figuré) pour se conformer à ce qu'elles pensent que l'on attend d'elles. C'est une posture épuisante et même intenable sur la durée. Prenez du recul, travaillez à mieux vous connaître. Identifiez votre singularité, vos atouts propres et ne craignez pas de les exprimer. Au contraire même, misez sur eux : votre alignement sera votre premier carburant !

Gérez votre énergie mentale

Votre cerveau consacre énormément d'énergie au traitement de l'information et à la prise de décision : dans le contexte actuel, la submersion guette. Pour garder les idées claires, montrez-vous sélectif : limitez les horaires auxquels vous recevez de l'information, choisissez les sujets et les interlocuteurs prioritaires. Prenez plutôt vos décisions le matin, quand votre stock d'énergie mentale est plein. Établissez des routines pour ne pas gaspiller vos ressources attentionnelles : lorsqu'il était à la Maison-Blanche, Barack Obama portait toujours les mêmes costumes pour ne pas être distrait par des décisions triviales.

Prenez soin de votre corps

Votre vitalité passe aussi par votre forme physique. Les méfaits de la déshydratation (fatigue, maux de tête) sont largement sous-estimés mais pourtant faciles à contrer : buvez régulièrement de l'eau au cours de la journée.
Le mouvement aussi est vital. Évitez (autant que possible) les longues stations assises. Bougez, prévoyez un minimum de déplacements dans votre agenda : sortez pour déjeuner, organisez des réunions en marchant ou cogitez sur vos dossiers en vous promenant.

Hors du bureau, veillez à conserver une bonne hygiène de vie : une quantité de sommeil suffisante, une alimentation équilibrée, etc.

Maîtrisez le stress

C'est l'ennemi numéro un de votre dynamisme. Apprenez à le désamorcer par des exercices respiratoires ou par la méthode de régulation émotionnelle TIPI. Vous pouvez utiliser aussi le principe de la bascule mentale : si vous sentez l'agitation vous gagner, « surprenez » votre cerveau par une action inattendue. Par exemple, utilisez votre main gauche alors que vous êtes droitier : vos neurones en oublieront de poursuivre leur montée en stress.

Rechargez votre batterie émotionnelle

C'est elle qui dirige toutes les autres ! Si vous recrutez, choisissez bien les collaborateurs avec qui vous allez passer votre temps. Appartenir à une équipe où il est possible de rire, de faire de l'humour et de se détendre est précieux. Conservez aussi des moments pour vous ressourcer seul, au calme : laissez vagabonder votre esprit, observez par la fenêtre les nuages dans le ciel... Vous repartirez d'attaque !

FICHE PRATIQUE

REPRENEZ UNE ENTREPRISE GRÂCE AUX SEARCH FUNDS

Les search funds permettent à un individu de reprendre une PME grâce au financement d'un pool d'investisseurs. Ce système novateur est très développé aux États-Unis, où plus de 400 search funds totalisent 1,4 milliard de dollars. En France, le modèle est en voie de développement, avec déjà six fonds actifs. Les conseils du club HEC Repreneurs.



Edouard Kan Puong (H.98)
Président du club HEC Repreneurs, il a fait carrière dans le développement de produits et de business au sein de GE Capital, BNPP, SocGen, Natixis et RBS. En 2019, il s'est tourné vers l'entrepreneuriat par acquisition. Il est en recherche active d'une PME à reprendre en France, notamment en Île-de-France ou en Bretagne.

Comprenez l'intérêt des search funds

Le modèle repose sur trois piliers : « l'entraîneur », « le jockey » et « le cheval de course », qui agissent en symbiose pour maximiser le succès de la reprise. Les investisseurs (entraîneurs) accompagnent le repreneur (le jockey) dans la sélection, l'acquisition et le développement d'une PME disposant de fondamentaux solides et d'un potentiel de croissance inexploité (le cheval de course). Il permet à l'entrepreneur de reprendre une PME conséquente, au vendeur de transmettre sa société à une personne physique qui respectera *a priori* mieux son héritage qu'un grand groupe ou un fonds, et aux investisseurs de participer à la transmission de PME à la génération suivante avec un ratio risque-rentabilité intéressant. Vous avez envie d'entreprendre, mais préférez reprendre une PME et la développer plutôt que de créer une start-up ? Le search fund est fait pour vous. Soutenu par un pool d'investisseurs physiques, vous allez pouvoir reprendre une société valorisée entre 5 et 15 millions d'euros.

Assurez-vous que vous correspondez à ce type d'opération

Le candidat-type est entrepreneur ou entrepreneuse âgé(e) de 35-40 ans, avec un bon CV, de l'ambition mais des ressources financières limitées, qui souhaite développer une société. Être titulaire d'un MBA constitue un avantage. Il faut en moyenne deux ans pour trouver la « bonne » entreprise. Vous allez devoir lever environ 350 000 euros auprès d'investisseurs privés pour financer cette période de recherche (d'où leur nom de « search funds »).

Documentez-vous

Prenez notamment le temps de lire la *Search Fund Primer*, la bible du modèle, qui est disponible gratuitement sur le site de Stanford (www.gsb.stanford.edu). À compléter par l'ouvrage *HBR Guide to Buying a Small Business*, de Richard S. Ruback et Royce Yudkoff.

Trouvez vos investisseurs

Les search funds sont un petit milieu. Si vous parvenez à convaincre un business angel, vous serez probablement mis en relation avec d'autres.
Le club HEC Repreneurs pourra vous aiguiller. La plateforme SearchFunder.com permet également de réseauter. Votre objectif : mobiliser une dizaine d'investisseurs qui mettront chacun environ 30 000 euros pour financer la phase de recherche de l'entreprise à reprendre. Une fois cette dernière trouvée, les investisseurs décideront ou non de remettre au pot pour l'acquérir. Les fonds propres sont classiquement complétés par de la dette bancaire.

Trouvez la pépite !

Les entreprises éligibles à un tel montage sont des sociétés rentables aux revenus prévisibles – pas des start-up en hypercroissance qui brûlent du cash à vue d'œil ! Scrutez le « marché caché », c'est-à-dire les entreprises qui ne se déclarent pas (encore) à vendre. Explorez par exemple en filtrant par chiffre d'affaires, rentabilité et âge du DG (plus de 50 ans). Il ne vous reste plus qu'à contacter et rencontrer les dirigeants, et à les convaincre de vous céder leur bébé !

FICHE PRATIQUE

APPRENEZ À GÉRER LES PERSONNALITÉS DIFFICILES
(Y COMPRIS AU-DESSUS DE VOUS…)

Garder son calme face à un collègue caractériel, supporter un supérieur toxique ou dépasser une absence d'affinités : certaines relations dans l'entreprise sont à risque. Cécile Demailly (M.10), coach et auteure de *Managers intermédiaires : guide de survie* (aux éditions Eyrolles), nous livre ses conseils pour s'en sortir.

N'attendez pas de reconnaissance

L'attente de reconnaissance peut exacerber notre crispation. L'idéal est d'avoir fait un travail de qualité, d'avoir donné le meilleur, et d'en être conscient. Cela permet de ne pas chercher une reconnaissance, qu'on ne reçoit parfois jamais, surtout en cas de relation difficile. Évidemment, se reconnaître soi-même n'est pas toujours simple. Si on n'y parvient pas seul, on peut se faire aider en ayant recours à un coach en en cherchant des éléments de réponses dans des ouvrages de développement personnel.

Reconnaissez le stress de l'autre

Si la personne en face de vous est extrêmement stressée, cela peut être dû au fait qu'elle-même subit une forte pression. Le fait que vous reconnaissiez cela peut apaiser la relation. Montrez-lui, par exemple, que vous avez conscience de l'ampleur des responsabilités qu'il ou elle porte, que vous savez que la situation dans l'entreprise est complexe et que la direction est exigeante. Cela ne veut pas dire que vous lui donnez raison, mais que vous reconnaissez son état émotionnel, que vous en tenez compte et que vous faites le maximum pour l'accompagner.

Mettez vos émotions de côté

Une relation peut être compliquée dans plusieurs configurations : on peut se trouver en présence d'une personnalité toxique ou face à quelqu'un dans une situation de stress intense, difficile à côtoyer en conséquence. Il peut aussi y avoir une intolérance croisée entre nous et notre interlocuteur. Dans tous les cas, il est important de mettre nos propres émotions de côté. Il faut tenter d'atteindre une certaine neutralité émotionnelle. Car si nous-mêmes réagissons avec stress et apportons notre colère ou nos angoisses à la relation déjà tendue, cela risque de faire « monter la mayonnaise. »

Tenez vous-en aux faits

Face à une personnalité difficile, mieux vaut éviter d'être sur la défensive, d'entrer dans l'argumentation, le débat ou la critique.
On reste pragmatique, on s'en tient aux faits observables, et on s'abstient de faire part de tout jugement. Par exemple, on rappelle que le travail a bien été fait à telle date, et on évite les formules qui stigmatisent l'autre. Quitte à adopter un discours un peu robotique. Les remarques de l'interlocuteur qui pourraient nous faire réagir doivent glisser sur nous. L'idée est de se protéger en ne lui laissant aucune prise.

Demandez de l'aide

Quand la relation devient ingérable malgré des efforts, il faut se tourner vers les personnes compétentes pour trouver une issue à la situation : les DRH, les coachs ou encore les psychologues du travail. Garder le poids d'une telle situation pour soi est trop risqué, et peut mener à une forme d'enfermement lourde de conséquences. Et si la personne est vraiment trop toxique, on réfléchit à une stratégie pour changer de poste, voire d'entreprise.



Cécile Demailly (M.10)
Diplômée de l'ISG, de l'Institute of Neurocognitivism, de la Said Business School (Université d'Oxford) et d'un MS Consulting and Coaching for Change d'HEC Paris, elle est coach, spécialiste du leadership et de la transformation des organisations. Elle collabore depuis plus de dix ans avec le département Executive Education d'HEC Paris.

DE L'EXPERTISE AUX ENCHÈRES

Connaissez-vous la valeur de vos œuvres d'art et objets précieux ?








ROLEX COMEX.Sea-Dweller. Ref. 16660 dite "Triple 6". Produite vers 1982. Vendue le 22 juillet 2020 I MAI-THU (1906-1980) La fiancée. Encre et gouache. Vendu 80 250 € le 10 juin 2019 I PIERRE SOULAGES. Peinture 200 x 162 cm, 14 mars 1960. Huile sur toile. Vendu 9 581 800 € (record du monde) le 27 novembre 2019 I LIVRES D'HEURES À L'USAGE DE PARIS, vers 1490/1500. Vendu 63 188 € le 29 janvier 2019 I CAVE PRIVÉE. Vente le 13 février 2020

TABLEAUX ANCIENS, MODERNES ET CONTEMPORAINS | MOBILIER ET OBJET D'ART BIJOUX | MONTRES | ARTS DÉCO DESIGN | LIVRES | ASIE | ORIENT | VINS | MODE | CONTACT : ROMAIN SARMIENTO 01 53 30 30 80 INFO@TAJAN.COM

CONSULTEZ LE CALENDRIER DES VENTES ET DES JOURNÉES D'EXPERTISE EN FRANCE SUR **WWW.TAJAN.COM**

DÉCOUVREZ NOTRE APPLICATION D'ESTIMATION **TAJAN ART VALUATIONS** SUR Télécharger dans l'App Store ET DISPONIBLE SUR Google Play

TAJAN

Espace Tajan 37 rue des Mathurins 75008 Paris 01 53 30 30 30

Agrément N°2001-006 du 7 novembre 2001. Commissaires-priseurs habilités : A. de Benoist - F. David - E. Kozlowski - L. marson - J. Remy - P.-A. Vinquant - L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération

LES SCANDALES FAVORISENT-ILS L'ACTION DE LA JUSTICE ?

Yasir Dewan et Michael Jensen

abstract

En matière de délits, les personnes physiques ou morales qui occupent une situation sociale dominante bénéficient plus facilement de la clémence de la justice. Notre étude montre que cet avantage se change en handicap lorsque les faits reprochés sont révélés dans le cadre de scandale largement diffusé auprès du public. En effet, le scandale enclenche des mécanismes socio-politiques qui empêchent de profiter des protections et des relations liées à la puissance économique ou à l'influence politique. Ainsi, le scandale crée un contexte qui favorise la qualification en délits de faits reprochés à une organisation ou une personne influente. En examinant les mesures prises par la Securities and Exchange Commission (SEC) pour caractériser les fraudes des entreprises, il apparaît que la probabilité d'une sanction augmente lorsque la faute est liée à un scandale qui a eu un fort écho dans l'opinion.

Yasir Dewan (HEC Paris) and Michael Jensen (University of Michigan), Catching the Big Fish : The Role of Scandals in Making Status a Liability, *Academy of Management Journal, October 2019.*



Yasir Dewan
Professeur assistant en management stratégique à HEC, il a obtenu son doctorat à l'université de Tilburg, aux Pays-Bas. Ses recherches concernent surtout la compréhension de la dynamique de la sanction des fautes commises par les entreprises. Il s'intéresse aussi aux « industries du vice » et au management interculturel.

3 questions à

Yasir Dewan, professeur assistant à HEC

Vous affirmez qu'un statut social élevé aide à échapper à la justice en cas de délit.
C'est l'idée reçue. On a assisté cependant à la chute de célébrités accusées d'abus sexuel lors du mouvement #MeToo, ainsi qu'à celle de politiciens impliqués dans des délits financiers après l'affaire des Panama Papers. Je voulais voir comment ces scandales avaient pu faire du statut social un handicap. Les gens au statut social élevé disposent d'un réseau efficace, mais sont aussi protégés par leur légitimité. Dans le cas d'un abus sexuel, la victime se demande qui acceptera de croire qu'une personne si « respectable » puisse se livrer à un tel acte. Le scandale, la publicité d'une transgression, fait tomber cette protection. Et la crédibilité de façade alourdit la charge. Le tollé suscité encourage les victimes et les lanceurs d'alerte à déposer plainte et permet d'accumuler les preuves. Il devient plus facile de poursuivre ceux qu'on croyait intouchables.
Le scandale tend aussi à dissuader les amis des contrevenants de les aider, de peur d'être mis en cause.

Vous avez axé l'étude sur les « class actions » de 2006 à 2011. Que vous ont-elles appris ?
Les « class actions » permettent d'obtenir une liste d'entreprises soupçonnées d'être impliquées dans des fraudes. Nous avons examiné quelles entreprises étaient qualifiées de frauduleuses par la Securities and Exchange Commission (SEC), qui a pour mission de faire respecter les lois sur les valeurs mobilières aux États-Unis. On ne peut pas démontrer qu'une entreprise a été ciblée par la SEC en raison de son statut ou d'un scandale. Mais on observe une tendance : lorsque la fraude présumée s'inscrit dans un scandale, les entreprises les plus connues sont plus susceptibles d'être qualifiées de frauduleuses.

Certains « gros poissons » parviennent-ils à passer à travers les mailles du filet ?
Cela arrive souvent. Le scandale n'est ni suffisant ni nécessaire pour punir des délinquants de haut rang. Le mandat de Donald Trump a été émaillé de violations très médiatisées des règles et des normes, avec peu d'effets. En Afrique du Sud, des joueurs noirs de cricket ont dénoncé le racisme dans l'équipe nationale.
Les personnes qu'ils pointaient du doigt occupent toujours les plus hautes fonctions de l'association nationale de cricket. Dans les deux cas, l'idéologie joue un rôle. Lorsque certaines franges de la société sont prêtes à ignorer les mauvais comportements pour une « cause plus large », le scandale ne suffit pas. Il ne transforme le statut social en handicap que s'il génère un tollé sans équivoque dans l'opinion publique.

L'IMPORTANCE DU STORY-TELLING POUR LES VENDEURS À DÉCOUVERT ACTIVISTES

Luc Paugam, Hervé Stolowy

abstract

Notre recherche porte sur la manière dont les vendeurs à découvert activistes ciblent publiquement des entreprises cotées en Bourse sous la forme, de plus en plus courante, de « rapports de recherche » dénonçant les fraudes présumées, les modèles commerciaux défectueux, les irrégularités comptables et les mauvaises pratiques. Nous nous intéressons à six d'entre eux dont les rapports de recherche ont souvent entraîné une forte réaction des marchés financiers (- 11,2 % en quelques jours en moyenne). Notre analyse empirique repose à la fois sur les données qualitatives et quantitatives d'un ensemble de 383 rapports de recherche ciblant 171 entreprises, et trois entretiens exclusifs avec des vendeurs à découvert activistes. En nous inspirant de la rhétorique d'Aristote, nous examinons comment ils utilisent le récit pour convaincre les investisseurs de la surévaluation des entreprises ciblées.

Luc Paugam, Hervé Stolowy, Yves Gendron, Deploying Narrative Economics to Understand Financial Market Dynamics: An Analysis of Activist Short Sellers' Rhetoric, *Contemporary Accounting Research, November 2020.*



Luc Paugaum
Titulaire d'un doctorat en comptabilité financière et d'un MSc en finance de l'Université Paris Dauphine, il est également diplômé de l'ENS et CFA Charthold. Avant de rejoindre HEC en tant que professeur associé, il a été consultant et professeur à l'ESSEC et chercheur associé à l'Université de Houston.



Hervé Stolowy
Professeur au département comptabilité-contrôle d'HEC Paris, il est diplômé de l'ESCP, titulaire d'une maitrise de droit privé de Paris XII, d'une licence de langues étrangères appliquées à la Sorbonne, d'un doctorat en science de gestion à Paris I, du diplôme d'habilitation à diriger des recherches et d'un diplôme d'expertise comptable.

3 questions à

Luc Paugaum et Hervé Stolowy, professeurs à HEC

Comment vous êtes-vous intéressés aux vendeurs à découvert activistes ?
Nous travaillons ensemble depuis des années sur les fraudes dans le domaine comptable financier. Cela nous a amenés à nous pencher sur le rôle des lanceurs d'alertes. Nous avons publié une première recherche sur ce thème. En 2015, un professionnel des marchés financiers a attiré notre attention sur Iceberg Research, un vendeur à découvert activiste qui avait publié des rapports financiers détaillés incriminants une société cotée à Singapour : Noble Group. Cela nous a donné envie d'approfondir le sujet. Car le vendeur à découvert réalise un bénéfice en pariant sur la baisse du cours des titres d'une société. En général, il se fait très discret. Mais depuis la crise financière de 2008, certains se sont mis à exposer publiquement leurs arguments en publiant des rapports pour montrer qu'une société étaient surévaluée.
Ces rapports ont un double but : informer la sphère financière (ou les régulateurs) de certaines dérives, et générer un profit.

Ces vendeurs à découvert activistes agissent-ils sous couvert d'anonymat ?
Non : sur les six profils que nous avons étudiés, il y a différents cas de figure. Celui ou ceux qui signent leurs rapports sous le pseudonyme Copperfield sont anonymes. Certains préfèrent le rester, car ils peuvent faire l'objet de menaces. Arnaud Vagner (H.01), fondateur d'Iceberg Research, est longtemps resté anonyme. À l'opposé, Carson Block de Muddy Waters Research est très présent dans les médias.

Qu'est-ce que vos travaux ont permis de mettre en évidence ?
Nous avons voulu comprendre la stratégie de persuasion. Nous avons lu en détail 383 rapports de recherche publiés par des vendeurs à découvert, ainsi que 3 600 articles de presse. Et nous avons identifié, grâce aux travaux sur la rhétorique remontant au philosophe Aristote, l'importance du triangle formé par l'ethos, le pathos et le logos. L'ethos c'est la crédibilité, le pathos l'émotion et le logos la logique. Cela nous a permis de comprendre la force de persuasion de certains arguments. En particulier, nous avons trouvé le pathos dans beaucoup d'arguments qui appelaient la peur et la colère, mais aussi dans la forte présence de l'humour à travers des jeux de mots, des images, des détournements de titres de films et d'œuvres littéraires. Et ces arguments-là ont souvent été repris par la presse, démontrant leur efficacité.

RSE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE : UNE RELATION DIFFICILE ?

Afshin Mehrpouya

abstract

Les entreprises socialement responsables ont la cote, mais sont-elles vraiment plus performantes financièrement que les autres, comme l'affirment certaines études ? C'est la question à laquelle nous nous sommes intéressés. Nous avons élaboré un modèle d'analyse des mécanismes opérant dans le lien entre comportement social et performance financière des entreprises, en tenant compte de l'ensemble des processus sous-jacents, des cadres institutionnels et des acteurs impliqués.

Afshin Mehrpouya (HEC Paris) and Imran Chowdhury (Wheaton College, Massachussetts), Re-Thinking the CSP-CFP Linkage: Analyzing the Mechanisms Involved in Translating Socially-Responsible Behavior to Financial Performance, *Advances in Strategic Management, Vol. 38, Forthcoming, HEC Paris, Research Paper No. ACC-2018-1253, March 2018.*



Afshin Mehrpouya
Professeur associé à HEC Paris, Afshin Mehrpouya s'intéresse aux investissements responsables et à l'impact des notations écologiques, sociales et de gouvernance (ESG). Titulaire d'un doctorat de l'ESSEC, il détient un diplôme de médecine de l'Université de Téhéran et un MBA de la Schulich School of Business de Toronto.

4 questions à

Afshin Mehrpouya, professeur associé à HEC Paris

De plus en plus d'investisseurs s'intéressent aux entreprises socialement responsables. Effet de mode ou véritable changement de paradigme ?
Nombre de multinationales et de PME affirment que le capitalisme doit contribuer à rendre la société meilleure. Prenez Google, l'un des groupes les plus puissants de la planète : son slogan était d'abord « don't be evil » puis il est devenu « do the right thing » avec la création de la holding Alphabet. Et effectivement, du côté des investisseurs, beaucoup d'acteurs disent prendre en compte les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions. Qu'en disent les économistes ? Depuis les années 1970, tout un pan de la recherche tend à prouver que les entreprises socialement responsables surpassent leurs pairs en termes de pérennité et de performance financière. Nous avons voulu questionner ce lien.

Quelle corrélation peut-on établir entre la RSE et la valeur en Bourse ?
Cela dépend d'abord de l'horizon d'investissement. Les politiques sociales et environnementales paient à long terme. Les sociétés en difficulté financière, ou qui opèrent sur des secteurs volatils, n'ont pas d'autre choix que de se concentrer sur le court terme. Par ailleurs, bien que l'investissement socialement responsable soit en progression, la majorité de l'actionnariat reste tournée vers le court terme. Les investisseurs attendent des rendements élevés. Dans les assemblées générales, environ 75 % des propositions liées à la RSE recueillent moins de 20 % des votes.

La prise de conscience est donc insuffisante ?
Dans notre économie mondialisée, le consommateur se situe à des milliers de kilomètres du producteur. Il n'existe pas le même sentiment de destin commun qu'à l'époque où on fabriquait et on consommait au même endroit. Cela constitue un obstacle à la reconnaissance de notre responsabilité. Pour ne rien arranger, les entreprises sont de moins en moins intégrées verticalement. Le B2B progresse. Or il est moins visible, moins exposé à l'opinion publique.

Que faire pour pousser les entreprises à adopter des comportements plus vertueux, même dans le B2B ?
Renforcer la réglementation. Les médias doivent enquêter davantage sur les pratiques de ces sociétés pour susciter un débat public sérieux. La formation des managers à l'éthique fait aussi partie des solutions envisageables.

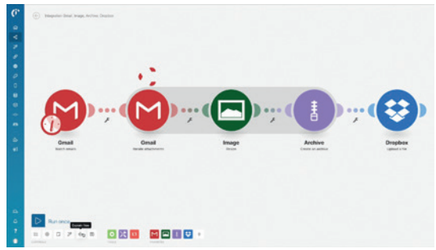
J'AI TESTÉ POUR VOUS : INTEGROMAT

Valentin Bert (H.19)



Valentin Bert (H.19)
Diplômé de Sup'Internet, de la Fundação Getulio Vargas (Brésil) et d'HEC Paris, il a fait ses armes au sein du Groupe Seb et chez Amazon avant de lancer deux entreprises, l'une dans l'agro-alimentaire (Terre d'Apéro) et l'autre dans le développement web (Nocode Factory).

À quoi ça sert, Integromat ?
C'est un outil qui permet de connecter vos applications préférées entre elles et de transférer des données afin d'autonomiser des tâches répétitives qui nécessiteraient un temps fou si elles devaient être effectuées manuellement. Vous pouvez par exemple créer des documents PDF à partir d'un fichier Excel, enregistrer l'ensemble des pièces jointes que vous recevez par mail ou encore envoyer des SMS depuis un fichier Excel. Parmi les utilisations que je trouve les plus pratiques dans la vie d'une entreprise, il y a la possibilité de générer des documents comptables – des quittances de loyer ou des factures, par exemple – de manière automatique et à une fréquence régulière. Ses fonctionnalités se révèlent aussi très utiles pour enrichir des données clients dans un CRM centralisé au fur et à mesure de l'interaction des clients avec la marque via le retail, l'e-commerce, les réseaux sociaux, le support client, etc.



Comment ça marche ?
Vous devez vous connecter à vos applications depuis l'interface d'Integromat. Ensuite, il faut définir un événement déclencheur – cela peut être la réception d'un nouvel e-mail. Enfin, vous choisissez l'action à réaliser depuis un outil vers un autre outil, comme envoyer directement le contenu d'un e-mail dans un Slack, etc. La majorité des applications que nous utilisons au quotidien disposent d'un module Integromat : tous les réseaux sociaux, Gmail, Google sheet, Google drive, Slack.
Depuis peu, certaines banques professionnelles comme Qonto, et des CRM, tels qu'HubSpot ou Pipedrive, en sont pourvus.
Chez Nocode Factory, la start-up de no code que j'ai lancée il y a un an, nous utilisons beaucoup Airtable et Webflow, qui sont compatibles avec Integromat.

À quel type d'entreprise est-ce qu'il se destine en priorité ?
Integromat est un outil redoutable pour les start-up et les PME qui souhaitent automatiser certaines tâches quotidiennes. J'accompagne des dizaines de sociétés de toutes les tailles en les aidant à automatiser les tâches répétitives et sans valeur ajoutée. Integromat est particulièrement adapté à ce genre d'usage. Mais attention : Integromat facture à la tâche. Alors, si vous manipulez une quantité astronomique de données, vous risquez de recevoir une addition très salée ! Il faut garder ça en tête mais, quoi qu'il arrive, cela vous coûtera moins cher que d'avoir recours à un développeur à temps plein.

En quoi est-il meilleur que ses concurrents ?
Honnêtement, Integromat est à mon avis un outil véritablement révolutionnaire.
Il est complet, robuste et intuitif. Certes, il dispose de moins de connexions que son concurrent Zapier, mais il est beaucoup plus puissant et bien plus agréable à utiliser au quotidien.

implication

👌

L'avis de
Thibault de Saint Blancard (H.05)



Du contrat social 2.0

Avec *Un pacte*, Guillaume Desnoës invite entrepreneurs et dirigeants d'entreprise à réfléchir sur leur manière d'appréhender leur mission et leur rôle dans la société. Car l'entrepreneur agit au travers de trois rôles différents : moral, institutionnel et économique. Sur chacun de ces rôles, il a des croyances, contingentes à son époque et influencées par un cadre conceptuel limitant (morale utilitariste, société anonyme, normes comptables…). S'appuyant sur des exemples contemporains ou historiques, l'auteur démontre qu'un entrepreneur peut tout à fait briser ces schémas et remettre son rôle social au premier plan. Guillaume Desnoës emploie le ton juste et avance des propositions concrètes. Sans être moralisateur, il propose à chacun d'endosser un nouveau rôle.

***Un pacte,* de Guillaume Desnoës (H.05), éditions Phronesis, 10 €**

innovation

L'avis de
Antoine Megglé (MBA.14)

À tous ceux qui veulent développer un nouveau produit ou service, on ne peut que recommander la lecture de ce journal de bord. Ce guide pragmatique simplifie grandement la conception, le prototypage et le déploiement de solutions innovantes. À faire circuler sans modération dans les incubateurs, les équipes de product management et les cabinets de conseil.

***La Stratégie Produit,* de Pierre-Antoine Antonini (MBA.11), 25 €**

libération

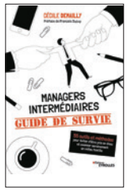


L'avis de
Juliette Rapinat-Freudiger (H.83)

L'argent reste tabou et il faut de la confiance pour l'aborder, sans craindre d'être jugée. Ce livre s'attaque aux freins et préjugés qui empêchent encore les femmes de s'occuper des finances. Grâce à des conseils pratiques, à la portée de toutes, il aide à dépasser ces a priori. Une lecture instructive et forcément enrichissante !

***L'Argent au féminin ?,* de C. Lott-Vernet (H.83), T. Ohayon et S. Muffang, éditions Ellipses, 15 €**

adaptation



L'avis
d'Aicha Ourabia Moussi (E.18) et Inès Duval (M.19)

Comment se positionner pour être acteur des changements dans l'organisation ? Rédigé dans un style fluide et organisé en fiches pratiques pour que chacun trouve facilement ce dont il a besoin, ce guide de survie aide les managers à trouver leur place ! Une mine de conseils avisés regroupés en un seul volume.

***Managers intermédiaires : guide de survie,* de Cécile Demailly (E.10), éditions Eyrolles, 23 €**

révolution



L'avis de
Marieke Huysentruyt (prof à HEC)

Dignité, respect, solidarité, équité et coopération… ces principes, souvent cités mais souvent négligés, sont essentiels pour bâtir une économie plus inclusive. Le manifeste signé par trois chercheuses montre à quel point les entreprises peuvent être acteurs du changement. Rejointe par des milliers de personnes à travers le monde, l'initiative redonne espoir !

***Le Manifeste Travail,* de Julie Battilana (H.01), Isabelle Ferreras, Dominique Méda, éd. du Seuil, 13 €**

© DR

institutions

👏

L'avis de
Gérard Dumas (H.64)



Récit d'intérêt public

Pour qui veut comprendre les rouages de la République, les mémoires de Jean-Pierre Jouyet sont une mine. Directeur du Trésor, secrétaire d'État, président de l'Autorité des marchés financiers (AMF), directeur général de la Caisse des dépôts, secrétaire général de l'Élysée et ambassadeur au Royaume-Uni : cet énarque a occupé de très hautes fonctions. Il dresse un panorama de la vie politique sous quatre mandats présidentiels, dont ceux de Nicolas Sarkozy et François Hollande, et décrit le microcosme de l'exécutif. On s'étonnera qu'après 40 ans à leur service, il pose un regard si critique sur nos institutions, fustigeant un jacobinisme « terriblement démodé » et une Ve République digne d'une « monarchie d'Ancien Régime ». Il n'en demeure pas moins une passionnante intrusion dans les coulisses du pouvoir.

***L'Envers du décor,* de Jean-Pierre Jouyet, éditions Albin Michel, 21 €**

intégration

👀



L'avis de
Vincent Toche (H.84)

Dans ce récit autobiographique, Chunyan (« hirondelle de printemps ») raconte son enfance dans un petit village chinois, son combat pour changer de destin et sa ténacité pour s'intégrer en France, ce pays « si romantique » aux yeux de la Chine. Un regard à la fois tendre et critique sur les Français, et qui aborde avec humour les clichés et les quiproquos liés à la différence culturelle.

***Cyrano, Confucius et moi : une Chinoise à Paris,* de Chunyan Li (H.06), éditions de l'Archipel, 20 €**

© AFP/Patrick Kovarik, Chunyan Li, DR

dissension

😍



L'avis de
Bertrand Chambenois (H.09)

Cette plongée dans l'Amérique de Trump interroge autant l'état de la société américaine que celui de nos démocraties. Dans ce récit vécu, l'auteur décrit des élites satisfaites et aveuglées, ignorant la détresse des classes moyennes. Si Trump n'est plus président, l'Amérique de Trump subsiste. Aux États-Unis, bien sûr, mais aussi en Europe. Un livre qui résonne comme un avertissement.

***Journal d'un jeune diplomate dans l'Amérique de Trump,* de Jérémie Gallon (H.09), éd. Gallimard, 15 €**

pollution

🐚



L'avis de
Renaud Pestre (M.12)

La crise sanitaire nous a rappelé notre fragilité. Le réchauffement climatique sera-t-il le plus grand défi de nos générations ? Sans céder à la panique, cet ouvrage implacable remet les pendules à l'heure.
Il nous met face à nos contradictions et à nos renoncements, et rappelle que des solutions existent, mais qu'on les néglige souvent, à force de laisser les croyances prendre le pas sur la science. Édifiant.

***La Bataille pour le climat,* de Myrto Tripathi (H.03), éd. Genèse, 22,50 €**

bonne action

👌



L'avis de
Jérôme Libeskind (H.81)

Ce livre très documenté explique comment agir sur les émissions de gaz à effet de serre, et établit de nombreux liens avec la logistique urbaine. Où habiter pour réduire ses déplacements ? Comment réduire le volume d'emballages ? Comment acheter des produits locaux ? Loin de culpabiliser le lecteur, cet ouvrage nous encourage à changer nos habitudes. À lire, relire et à offrir !

***100 gestes pour réduire son empreinte carbone,* de Lan Anh Vu Hong (H.11), éditions FYP, 19,50 €**

SI VOUS PASSEZ PAR LÀ

Auckland



Baignée par les eaux du Pacifique, la capitale économique de la Nouvelle-Zélande est une ville cool et sportive. Visite guidée avec **les greeters HEC.**



Timofey Shalpegin (D.16)

Depuis 2015

J'ai rejoint le département Information Systems and Operations Management de l'Université d'Auckland en 2015. Mes recherches portent sur les moyens d'optimiser les chaînes d'approvisionnement. Je trouve la région d'Auckland merveilleuse surtout en raison de son territoire volcanique.



Jonathan Waecker (MBA.07)

Depuis 2017

J'ai travaillé aux États-Unis, et à Hong Kong puis je suis arrivé à Auckland comme directeur marketing pour The Warehouse Group, leader de la distribution en Nouvelle-Zélande. Ce pays est à part, avec ses deux grandes îles à la nature sidérante, et ses rapports humains détendus.



Mila Cook (M.19)

Depuis 2020

Après HEC, je me suis installée à Auckland. Je travaille dans le domaine de la « Gov-Tech », l'adaptation numérique des politiques gouvernementales. Ici, il y a tout ce que peut offrir une grande métropole, avec la mer, les forêts et les montagnes à presque une enjambée de chez soi.



Andrew Springgay (M.13)

Depuis 2013

Je suis Senior Managing Consultant chez Mastercard. Après avoir bourlingué, je me suis posé à Auckland en 2013 où je vis avec ma femme et mes deux garçons de 10 et 11 ans. Pour l'ancien rugbyman que je suis, c'est presque comme revenir aux bases. Ici, la vie de famille est agréable.

© Illustrations Joël Guevara, DR

Par Timofey Shalpegin (D.16)

dramatique

Sur la plage abandonnée

Karekare Beach, plage de sable noir baignée par la mer de Tasman, s'étend à l'ouest. Jane Campion y a tourné *La Leçon de Piano*. Vierge de toute installation balnéaire, Karekare est un univers en soi. Les embruns et la brutalité des vagues ajoutent à sa dramaturgie sauvage, et en font la plage la plus dangereuse du coin. Pour se baigner, rendez-vous à côté, à Piha.

Par Jonathan Waecker (MBA.07)

idyllique

Un paradis bien arrosé

L'île volcanique de Waiheke n'est qu'à 40 minutes en ferry mais fait l'effet d'une échappée dans un autre monde. Ce paradis bohème se parcourt idéalement à vélo. Des plages idylliques (il ne faut pas rater Onetangi au sable blanc), des criques secrètes et des vignobles. Une vingtaine de ces exploitations ouvrent leurs portes pour des dégustations de vin avec en-cas.

Par Mila Cook (M.19)

historique

Échappée vintage

Curieux village balnéaire situé à 12 minutes en ferry du centre-ville, Devonport a la patine d'un autre temps. Suivez le sentier Devonport Waterfront : ambiance bohème, maisons victoriennes aux couleurs vives… Sur King Edward Parade, admirez l'architecture de la bibliothèque publique. Puis, dînez au Bistro La Poste et terminez au cinéma le Vic, construit en 1912.

Par Andrew Springgay (M.13)

aquatique

Le club des sauveteurs

Le Surf Life Saving Club (SLCS) de Mairangi Bay est mon QG. Vous m'y trouverez à coup sûr avec mes deux fils, chaque soir et week-end d'été. Ce club est constitué de sauveteurs et de surfeurs. Il propose aux jeunes des séances de natation en mer et des sorties de *knee board* (de la glisse à genoux sur une planche). La plage, elle, est un haut lieu de détente.

volcanique

Sacrée montagne

Parmi les 53 volcans endormis de la ville, le mont Eden est le plus respecté. Ce volcan Haut de 196 m, est considéré comme sacré (« tapu ») par les Maoris, premiers occupants du territoire. Il offre un panorama à 360° sur Auckland et le golfe d'Hauraki. Allez-y à l'heure où le soleil décline : le paysage s'empourpre et les chants des oiseaux couvrent la rumeur des klaxons. On peut y monter à pied, en vélo, en taxi ou bus.



poissonique

Le goût du large

Le Auckland Fish Market est le rendez-vous des beaux jours. Ouvert sur le large, l'ancien marché n'a plus grand-chose à voir avec la criée d'antan. Le lieu est devenu branché. Il s'organise autour d'une kyrielle de restaurants, terrasses et comptoirs. Au menu : sushis, poissons à la polynésienne, sandwichs au homard, et dégustation d'huîtres locales et de moules géantes du Pacifique. Le tout assorti de rafraîchissants vins blancs locaux.

gastronomique

La meilleure Pavlova

Meringue surmontée de crème fouettée et de fruits frais, le fameux dessert serait né dans les années 1930 à Wellington, la capitale administrative néo-zélandaise, en l'honneur de la danseuse russe Anna Pavlova. Chez Cibo, la recette atteint la perfection. Installée en dans une ancienne chocolaterie, cette institution culinaire sert aussi des fruits de mer. Mais, vous l'aurez compris, il faut garder une place pour le dessert.

mythique

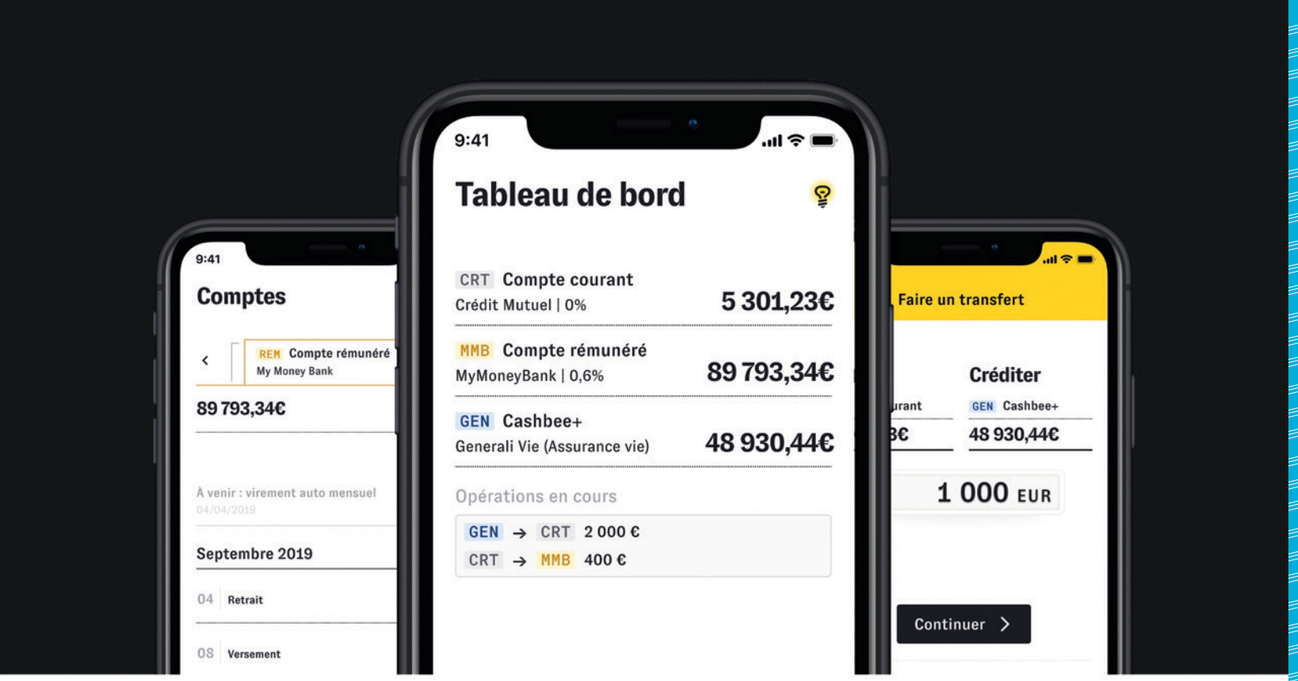
L'habitat des hobbits

À deux heures de route au sud, entrez dans le monde du *Seigneur des Anneaux*. À Matamata, sur les vallons verdoyants du Waikato, le réalisateur Peter Jackson a reconstitué un village de Hobbits en se servant de la nature fabuleuse de la région. La trentaine de petites maisons de hobbit a l'air d'être là de toute éternité. La visite de ce hameau lilliputien se fait à pied, avec un guide. Réservation indispensable : hobbitontours.com.

artistique

L'art des Maoris

On ne peut pas venir à Auckland sans faire escale à la Auckland Art Gallery, dans un recoin du Albert Park. L'endroit a une histoire spéciale pour ma famille, car le grand-père de ma femme, Arnold Manaaki Wilson, en a sculpté les piliers d'entrée et y a plusieurs œuvres exposées. Le musée abrite plus de 15 000 œuvres. De l'art moderne et contemporain, mais aussi et surtout des artistes maoris ou des îles du Pacifique.



Nous n'aimons pas l'argent

Enfin si, bien sûr, nous adorons l'idée d'en avoir, mais beaucoup moins l'idée de nous en occuper. Et les banques nous le rendent bien : non seulement l'épargne classique ne rapporte plus grand-chose, mais elle est devenue de plus en plus complexe à gérer. Et nous n'avons pas assez de temps à y consacrer. À croire que nous n'aimons pas tant l'argent que ça, en fin de compte.

Nous (Cashbee) pensons qu'il est temps de faire mieux. Nous avons donc créé **la première app d'épargne qui prend soin de vos intérêts**. Une solution entièrement mobile, simple et adaptée à votre mode de vie, qui permet de gérer d'un même endroit **un livret rémunéré disponible et gratuit**, ou **une assurance vie responsable et intelligente** — la seule de sa catégorie. Tout ceci dans le respect des **plus hauts standards de sécurité**. Bref, si vous cherchiez un moyen efficace de mettre votre argent au travail… sans trop travailler, *vous*. Voici Cashbee. Nous pensons que vous allez adorer.

cashbee

Cashbee SAS au capital de 60 000€. Siret : 838801058 enregistré au RCS de Paris. Établissement agréé par l'ACPR Banque de France (REGAFI 77488) enregistré à l'ORIAS (N° 19002094) dans le cadre de ses activités de paiement, agrégation de compte, courtier en assurances et intermédiaire en opérations de banque.
Le compte rémunéré Cashbee est un livret adossé à MyMoneyBank. Le contrat Cashbee + est un contrat assurance vie groupe, libellé en euros et/ou en unités de compte, assuré par Generali Vie, entreprise régie par le Code des assurances. **L'investissement sur les supports en unités de compte supporte un risque de perte en capital puisque leur valeur est sujette à fluctuation à la hausse comme à la baisse dépendant notamment de l'évolution des marchés financiers. L'assureur s'engage sur le nombre d'unités de compte et non sur leur valeur qu'il ne garantit pas.**

Télécharger dans l'App Store
DISPONIBLE SUR Google Play

vie d'hec



2020_2021

Une année de changements

Frédéric Jousset (H.92), président d'HEC Alumni, a présenté le 7 janvier ses vœux à la communauté, évoquant les perspectives pour 2021.

En dépit de la crise sanitaire, l'association HEC Alumni s'est profondément renouvelée au cours de l'année 2020. Les initiatives et les réalisations font preuve d'un réel dynamisme, avec plus de 600 événements organisés en ligne à travers le monde, 13 500 cotisants à l'Infinity Pass, la création d'un fonds d'investissement (HEC Ventures), d'une nouvelle filiale (HEC Éditions) et d'une émission mensuelle sur BFM Business (« L'Entretien HEC »). Autant de succès que le président de l'association n'a pas manqué de saluer lors de ses vœux le 7 janvier en ligne : « 2020 a été une année de test pour notre réseau qui a montré sa cohésion. Je suis convaincu qu'en 2021 notre communauté continuera à démontrer toute sa capacité d'innovation, d'audace, d'engagement et de solidarité. »

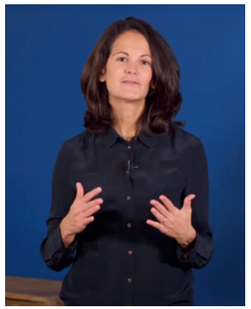
Regarder vers l'avenir

« Notre premier chantier en 2021 va consister à s'approprier notre raison d'être et à vivre nos valeurs réinventées. À la veille du 140e anniversaire d'HEC Paris, ce projet va permettre de définir une vision d'avenir pour l'ensemble de l'écosystème HEC. » Autre priorité : la nouvelle commission Réseau aura pour mission, sous l'égide de Flore des Robert (H.04), de promouvoir l'international, la diversité et l'inclusion.
« Un nouveau club consacré à la diversité verra le jour, afin d'accueillir toutes les différences au sein de notre communauté », a précisé Frédéric Jousset. HEC Alumni s'engage également dans une dynamique de RSE, en s'inscrivant dans le sillon du Global Compact, un standard mondial défini par les Nations unies. « Les bureaux des Hubs nommeront un responsable RSE et le prix de l'HEC de l'année sera repensé à l'aune d'un leadership responsable. L'association continuera de développer ses activités : nous allons investir pour améliorer l'expérience digitale de nos manifestations en ligne et déployer de nouveaux services avec l'Infinity Pass, ainsi que de nouvelles offres carrières au sein d'HEC Life Project. »
Sans oublier, bien entendu, de cultiver la force de la camaraderie : « Je forme le vœu de retrouver très prochainement nos grands événements conviviaux, a-t-il souhaité en conclusion. Rêvons au Gala HEC, auquel j'espère vous retrouver prochainement dans les jardins du musée Rodin. »

raison d'être

Dernière ligne droite

Le travail sur la raison d'être d'HEC Alumni est sur le point d'aboutir. « Nous avons collecté une vaste quantité de données grâce à notre enquête. Au printemps, nous pourrons en communiquer la synthèse. L'École effectue en parallèle la même démarche. Nous convergerons certainement sur une vision et un tronc commun de valeurs. Nous les déclinerons en fonction de nos missions : formation pour l'École, création de lien pour l'association », explique Marguerite Gallant (H.03), directrice générale d'HEC Alumni. « Quatre groupes de valeurs se dégagent pour HEC Alumni : l'audace et l'ambition, l'entraide et l'amitié, l'impact et la responsabilité, l'expertise et l'excellence. Les alumni perçoivent l'association comme un espace de confiance qui les aide à progresser et leur confère l'énergie pour construire le futur. Ils aspirent aussi à ce qu'elle soit ouverte et force de progrès pour le monde. » Résultats dans le prochain numéro !



Marguerite Gallant (H.03)

hec life project

Développez votre employabilité

L'équipe du Pôle Life Project s'étoffe : Mathilde Courtois-Bastie, coach diplômée d'état, rejoint Géraldine Pauty, directrice marketing et services carrières d'HEC Alumni, et Marine Homo, responsable de l'événementiel. « Mathilde, épaulée par Alain Nebout (MBA.87) en externe, accueille les alumni désireux d'échanger sur leur projet de vie et d'affûter leurs compétences. Elle se tient à l'écoute de leurs besoins et leur présente toute la palette d'outils que nous mettons à leur disposition : ateliers, formations, master class… », explique Géraldine. À noter également le récent lancement de Coaching Access, une offre d'accompagnement. Elle propose trois séances d'une heure, en face-à-face ou à distance, avec l'un des neuf coachs sélectionnés par l'association, au tarif de 295 euros pour les cotisants.
Enfin, une Life Project Week 100 % numérique se déroulera la semaine du 5 avril. Son intitulé : « Le futur du travail appartient aux optimistes. » Tout un programme !



Réunion d'équipe de Silvr.

© Philippe Bauduin, DR

hec ventures

Mission accomplie

Plus de 30 millions de fonds levés et près de 350 souscripteurs individuels : HEC Ventures a atteint ses objectifs malgré une année mouvementée. « Nous sommes fiers de ce résultat, témoigne Antoine Loiseau (H.19), responsable de projet HEC Ventures. Le fonds accompagne déjà huit entreprises qui comptent parmi leurs fondateurs des alumni et nous sommes en discussion avancée avec deux autres. Après Spacefill et Comet Meetings, ce sont Cove, Iroko, Silvr et Ornikar, qui ont rejoint les rangs des jeunes pousses soutenues par le fonds. Leur croissance est bien engagée.

télex

Les candidatures sont ouvertes pour rejoindre le **Comité HEC Alumni** : rendez-vous sur hecalumni.fr.



chaire de recherche

Un don pour changer la donne

Une chaire de recherche dédiée à la santé ou au climat va être créée grâce à un don de 3 millions d'euros de Pierre Andurand (M.00).

Ancien champion de natation, multidiplômé en mathématiques (théorique et appliquée), physique, astrophysique et finance, fondateur d'un prestigieux hedge fund opérant sur les matières premières et philanthrope engagé, Pierre Andurand (M.00) a des centres d'intérêt multiples. L'analyse des fondamentaux du marché énergétique mondial l'a notamment mené à s'intéresser de près au réchauffement climatique et aux questions sociétales. « Les sujets du climat et de la santé sont primordiaux, et ils nous concernent tous, comme l'actualité le montre. La transition énergétique et les questions sanitaires nécessitent de mener une réflexion large : les business schools doivent se saisir de ces thématiques et proposer des solutions, tant par le biais de leur recherche que par la formation d'une nouvelle génération de cadres et d'entrepreneurs dans ces domaines », souligne-t-il. Désireux d'avoir le maximum d'impact, Pierre s'est naturellement tourné vers HEC. Il a réalisé un don de 3 millions d'euros à la Fondation HEC pour financer la création d'une chaire de recherche dédiée à la santé ou au climat. Ce don permettra à l'École d'investir dans le développement de sa faculté, en recrutant un professeur-chercheur leader d'opinion sur ces problématiques, dont les travaux participeront à l'avancée des connaissances et rejailliront sur la pédagogie, les pratiques managériales et *in fine* la société.

Un « game changer » pour l'École

« J'ai conservé des liens très forts avec HEC, dont je suis Grand Donateur. J'ai côtoyé des professeurs et des camarades brillants pendant mon année au MSc International Finance, qui m'a ouvert les portes de mon premier job en Commodities Trading chez Goldman Sachs à Singapour. Je suis très heureux de pouvoir aider en retour l'École à renforcer son excellence académique et son rayonnement international sur des sujets qui me tiennent à cœur », témoigne Pierre Andurand. « Ce don est rare par son montant et unique par son format, souligne Jacques Olivier, professeur de Finance et doyen de la faculté et de la recherche à HEC Paris. La chaire Pierre Andurand constituera un "game changer" pour l'École, sa recherche et ses enseignements. »

collecte

Mobilisation du club Assurance

Sous l'impulsion d'Adrien Couret (H.07), Grand Donateur de la Fondation HEC et directeur général d'Aéma Group, le club Assurance d'HEC Alumni s'est mobilisé pour financer des programmes d'égalité des chances à HEC Paris. Lancée en juillet dernier lors d'une visioconférence sur le thème «Assurance et Engagement», cette initiative de collecte, la première menée par un club professionnel d'HEC Alumni, vise à réunir 25 000 €. Des figures emblématiques du monde de l'assurance y ont déjà pris part, parmi lesquelles Denis Duverne (H.74), président du conseil d'administration d'AXA et Grand Donateur de la Fondation HEC, et Jacques Richier (MBA.84), président-directeur général d'Allianz France. L'opération est pilotée par le bureau du club Assurance, présidé par Chloé Carli (M.12), Pierre Bonodot (H.03) et Jérôme Sallard (MBA.98).



Valérie Colloredo (H.94), administratrice de la Fondation HEC.

fondation 104

L'égalité des chances renforcée

Grande Donatrice engagée en faveur de l'égalité des chances depuis 2011, Valérie Colloredo (H.94) renforce, dans le cadre de sa donation d'usufruit temporaire, la dotation de la Fondation 104. Créée en mémoire de Pierre-Christian et Marie-Louise Taittinger, elle est la première fondation abritée sous égide de la Fondation HEC. Bertrand Cardi et Damien Bertrand, tous deux H.96, ont rejoint la Fondation 104 pour aider davantage d'étudiants d'HEC : 8 étudiants ont bénéficié d'une bourse de scolarité en 2020, et plus de 40 étudiants depuis la création de la Fondation 104.



© DR

bourse

L'excellence célébrée

La cérémonie de remise des bourses d'excellence MBA a été organisée le 11 janvier. Heureux et émus d'effectuer leur rentrée à HEC Paris, les 62 bénéficiaires issus de 31 pays, ont participé à une cérémonie mi-présentielle, mi-distancielle durant laquelle Jean-Yves Fillion (MBA.92), CEO de BNP Paribas USA, a pu s'entretenir avec eux, évoquer son parcours et répondre à leurs questions, en visioconférence. Un moment d'échange et de partage précieux dans le contexte actuel.

télex

Cartier, ESCP et HEC Paris s'associent pour créer la chaire de recherche **Turning Points - Aspiration to Inspiration,** codirigée par les professeurs Ben Voyer (ESCP) et Anne-Laure Sellier (HEC Paris).



stratégie

Les défis de la transition

Pour contribuer à un monde durable, HEC Paris axe son cursus pédagogique et sa recherche sur la responsabilité environnementale.

À l'heure du réchauffement climatique, nul ne peut ignorer les défis environnementaux. Chargée de former les managers de demain et avec l'appui de sa recherche, HEC Paris a un rôle clef à jouer. Ses étudiants sont conscients des enjeux : dès 2018, ils se sont mobilisés dans le cadre du Manifeste pour un réveil écologique. « Dans ce contexte, nous devons être nous-mêmes exemplaires. C'est pourquoi nous avons inscrit le campus dans une démarche de développement durable organisée autour de quatre axes : la recherche, l'enseignement, le campus et les initiatives à impact dans la société », détaille François Collin, directeur de la stratégie climat & environnement d'HEC Paris.

Formations et réflexions

Inscrite dans le calendrier de rénovation du site d'HEC Paris, l'initiative Campus durable, repose sur des réalisations concrètes *(voir ci-contre)*. Le projet pédagogique durable, nourri de longue date par l'Institut S&O, mobilise tous les départements de l'École. « Le track Purpose and Sustainability de la Grande École, le Master Sustainability and Social Innovation, la spécialisation Sustainable & Disruptive Innovation du MBA,la spécialisation Shape the Future of Energy de l'EMBA… De nombreux programmes intègrent les questions environnementales, rappelle François Collin. Nous travaillons à les renforcer. » L'équipe de chercheurs d'HEC est, elle, très investie dans des partenariats à l'international. « Nous sommes en phase de négociation pour créer, avec une grande université technologique allemande, un centre européen de recherche sur le climat, qui apporterait des solutions concrètes pour accélérer la transition écologique. » HEC Paris, qui participe, avec une quarantaine d'universités mondiales, au dialogue avec le G7 sur les enjeux de transition écologique, se mobilise aussi aux côtés de huit grandes business schools européennes, pour alimenter les débats de la COP26, à Glasgow. « Notre stratégie sur le climat et l'environnement peut devenir une force pour l'École, notre communauté et la société », conclut François Collin.

© DR

environnement

Campus durable en éclosion

L'adhésion récente d'HEC Paris au programme Global Compact des Nations unies va accélérer une stratégie de Campus durable déjà bien amorcée : l'École travaille depuis deux ans à réduire son empreinte écologique. « HEC est le premier campus de France à avoir intégré une zone de pré-tri de 200 m² sur site : le tonnage des déchets non recyclables a été réduit de 10 % », souligne Christophe Ollé, responsable du développement durable d'HEC Paris. Pour renforcer l'initiative, un livret explicatif sur les filières de tri vient d'être publié, en français et en anglais. « Une micro-usine de méthanisation de 400 m² va être implantée à l'entrée du campus pour traiter les déchets



de notre restauration et des alentours. Elle fournira de l'électricité et du substrat à une ferme maraîchère qui sera créée d'ici un an. La ferme produira des légumes bio et servira de zone pédagogique pour nos étudiants et pour les écoles élémentaires voisines. » Un modèle d'économie circulaire.

carrières

Carrefours HEC en ligne

C'est une première : cette année, les Carrefours HEC ont eu lieu en ligne du 18 au 21 janvier. « Les grandes entreprises ont tenu en journée des stands, des tables rondes et des coffee-chats virtuels, ainsi que des entretiens individuels, auxquels les étudiants accédaient via Zoom. Quant aux "Soirées Corners", organisées en ligne de 17 h à 20 h 30, elles étaient réservées aux start-up », explique Alicia Tossutto, en charge des forums de recrutement. Malgré un format 100 % digital, ces Carrefours ont été très fréquentés, puisque 77 entreprises, 38 start-up et 1200 étudiants ont participé à l'événement. Un joli succès.

mba

Parcours des combattants

Les étudiants MBA de la promotion de janvier 2021 ont rivalisé d'efforts pour rejoindre le campus, à l'image de Tolulope Disu (MBA.21), qui a vécu des semaines de suspense au Nigeria avant d'obtenir son autorisation de voyager… Et qui une fois arrivée à HEC, a posté une danse de célébration sur Instagram pour exprimer son soulagement et sa joie. Pour faciliter l'arrivée des nouveaux venus, le campus a exceptionnellement ouvert sa résidence du 10 au 23 décembre, dans le respect de la distanciation sociale et des gestes barrières. Le 5 janvier, jour de la rentrée officielle, 108 étudiants ont rejoint Jouy-en-Josas. Ils étaient 137 une semaine plus tard. Ils ont été scindés en deux groupes pour être accueillis en présentiel dans l'auditorium Bellon par Benoît Banchereau, directeur des admissions, et Andrea Masini, doyen associé en charge du MBA. L'événement a aussi été retransmis par Zoom. Bienvenue à eux !



télex

HEC Paris, **première business school européenne,** s'installe dans le top 3 des International EMBA et le top 10 des MBA du classement du *Financial Times*.

campus

Innovation & Entrepreneurship Center

act, think, teach

Laboratoire de création de l'École pluridisciplinaire et ouvert sur le monde, l'HEC Innovation and Entrepreneurship Center encourage les vocations et concrétise les ambitions.

La création d'entreprise pour ADN



© DR

Dans un monde en mutation, où l'innovation et l'entrepreneuriat sont au centre des attentions, le Centre IDEA devient l'HEC Innovation and Entrepreneurship Center pour réaffirmer sa mission : faire grandir les talents et les projets. Riche de l'ADN entrepreneurial d'HEC, le centre accompagne les porteurs de projets, de leur formation à la gestion de la croissance de leur entreprise. Avec un objectif : leur permettre de décupler leur ambition et d'exprimer leur potentiel.

Au cœur d'un écosystème exceptionnel

Le centre anime plusieurs programmes destinés à différents profils : l'incubateur HEC Paris pour les start-up ; HEC Challenge Plus pour les projets innovants ; HEC Stand Up dédié aux femmes porteuses de projets) ; et l'accélérateur ESS spécifiquement conçu pour les entreprises sociales et inclusives. Le centre rayonne aussi bien au-delà. Il est impliqué dans les programmes de formation à l'innovation et à l'entrepreneuriat de tous les cursus de l'École (Grande École, MBA, Executive Education). Il coopère avec les associations étudiantes (Start'HEC, HEC Seed), les centres S&O et Hi! Paris, ainsi qu'avec toutes les composantes de la communauté HEC : l'association HEC Alumni, à travers le Hub Entreprendre et désormais HEC Ventures, mais aussi la Fondation, qui l'assure du soutien de ses mécènes. « L'ADN d'HEC Paris est "Think, teach, act". Notre centre est son laboratoire "Act, think, teach", qui propose une démarche basée sur l'action, irriguant la recherche et l'enseignement et favorisant la vocation d'entrepreneurs, explique Inge Kerkloh-Devif, directrice exécutive senior du centre. Notre offre est intergénérationnelle, inclusive et ouverte : elle s'adresse aussi bien aux étudiants de la Grande École, du MBA, EMBA et de l'Executive Education qu'aux porteurs de projets extérieurs partenaires d'HEC. »

Un impact économique, social et sociétal

Les initiatives du centre ont des conséquences économiques et sociétales majeures. « Les start-up que nous soutenons sont les champions de demain, comme le sont les licornes Doctolib et Mirakl, qui ont été fondées par des HEC. À titre d'exemple, en 2020, les entreprises passées par l'incubateur HEC Paris ont levé 140 millions d'euros et celles créées par des HEC 1,1 milliard d'euros. Et les grandes entreprises ont également besoin de profils d'intrapreneurs capables d'innover. »
L'ambition du centre ? « Devenir une référence en matière d'innovation et d'entrepreneuriat en Europe… et pourquoi pas dans le monde ? », ajoute-t-elle dans un sourire.

hec stand up

L'innovation ne connaît pas la crise !

Le programme HEC Stand Up, qui accompagne des femmes porteuses de projet entrepreneurial, s'adapte aux contraintes sanitaires. Il propose désormais un parcours alternatif *blended* de quatre jours à distance et quatre jours sur site. Ce dispositif hybride a permis de former 200 participantes en décembre dernier, et d'en certifier 75 en Martinique et en Guadeloupe. « En 2021 nous proposerons des formats *blended* et d'autres 100 % présentiel », explique Emma France (H.16), responsable des programmes entrepreneuriat à impact à HEC Paris. L'année 2021 a démarré par une session sur site



de huit jours, organisée en février à la Maison du handball de Créteil. Elle a réuni 32 entrepreneuses qui lançaient leur activité dans les services, l'alimentation, le textile, les cosmétiques ou le bien-être : un e-shop de maroquinerie vegan 100 % made in France, une société pour commercialiser le fonio (une céréale d'Afrique sans gluten) ou une application pour recruter des profils tech… Belle diversité !

incubateur

Trois rentrées en une

En 2021, l'Incubateur d'HEC met les bouchées doubles… voire triples ! Pour sa rentrée de janvier, en présentiel à la Station F, se sont joints aux 11 jeunes pousses du programme d'accompagnement classique quatre nouveaux venus, issus des deux programmes partenaires : Afriquia 50 Sprints, destiné aux jeunes entrepreneurs marocains, et FrenchTech Tremplin, conçu pour les porteurs de projets issus de milieux défavorisés. Et ce n'est pas tout, puisque cinq start-up bénéficieront du programme d'accompagnement à distance de l'Incubateur (qu'elles suivront pour certaines depuis la Corée du Sud !). Éclectique, la promotion de janvier 2021 investit tous les domaines : art numérique (Artpoint), efficience énergétique (Elax Energy), solutions antigaspillages (Hors Normes), cosmétiques (Kreme), mobilité (Lamma), certification de montres de luxe (Watch Certificate), viager (Vivre chez moi)… Au total, ce sont aujourd'hui 220 entrepreneurs et 97 projets qui sont portés par l'Incubateur HEC Paris.



partenariat

Netexplo

Partenaire de longue date de Netexplo, HEC Paris participait, le 28 janvier dernier, aux Assises Data Transformation 2021, retransmises en ligne depuis le ministère de l'Économie et des Finances. Au cours de leurs interventions, Julien Lévy, directeur académique de l'Innovation & Entrepreneurship Center, et Jean-Rémi Gratadour, directeur exécutif, ont expliqué comment les technologies du numérique étaient devenues un levier d'innovation pour les entreprises. Éloïc Peyrache, directeur général d'HEC Paris, a quant à lui souligné l'importance d'aborder la data sous un angle pluridisciplinaire.

télex

Assistez en ligne au final des programmes **MSc X-HEC Entrepreneurs** et **Start-Up LaunchPad** le 7 juin.

All MBA and EMBA Graduates from classes
1970, 1971, 1975, 1976, 1980, 1981, 1985, 1986, 1990, 1991, 1995, 1996, 2000, 2001, 2005, 2006, 2010, 2011, 2015, 2016, 2020

ALUMNI REUNION FOR

MBA PROGRAMS

2021

PARIS · JOUY EN JOSAS

INSPIRATION | FUN | DEEP CONNECTIONS

SAVE THE DATE!

Saturday 5th of June 2021

New Online Format

Registration will be available soon.
See you there!

For more details, please refer to HEC Alumni's event page at www.hecalumni.fr/agenda or contact the team on mbasreunion@hecalumni.fr

business

Les entreprises ont la parole

DÉCIDEURS

103

PRICING, Y A-T-IL UN PILOTE DANS L'AVION ?

Augustin Manchon (H.83), fondateur de Manchon & Company



104



VERS UNE DÉMOCRATISATION DE L'ANALYSE DU PRIX

Marcin Cichon, PDG et cofondateur de Pricefx

106

LES DONNÉES, UN TRÉSOR AU SERVICE DE LA RELATION CLIENT…

Moulay Bourazza (E.13), retail & luxury sales chez Precisely



DÉCRYPTAGE

108

CRISE DU COVID : LE SECTEUR DE L'ASSURANCE A-T-IL JOUÉ SON RÔLE ?

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

109

LE MANAGEMENT DE TRANSITION, LEVIER D'ACCÉLÉRATION DE SORTIE DE CRISE ?

Grégoire Cabri-Wiltzer (H.79), président de NIM Europe

110

LA VISION HOLISTIQUE, CLÉ DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

Patrick Hoffstetter (H.90), cofondateur de Connection Leadership

111

COMMENT TIRER PARTI DU DISPOSITIF FNE-FORMATION POUR DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES ?

Bérengère Malin (H.06), directeur exécutif en charge de l'offre d'HEC Paris Executive Education

©Bénédicte Gouvaert

PRICING, Y A-T-IL UN PILOTE DANS L'AVION ?

La politique de prix d'une entreprise est trop importante pour être laissée entre les seules mains du commercial, du marketing ou de la finance. Elle doit être pilotée par la direction générale, voire par le conseil d'administration. Les explications d'Augustin Manchon (H.83), coauteur d'un livre à paraître sur le sujet et référent pricing pour HEC Stories.

« Le pricing est le levier le plus sensible de la rentabilité d'une entreprise »



Deux tiers des PDG des entreprises cotées à Wall Street font l'objet d'au moins une question sur leur stratégie de prix quand ils présentent leurs résultats à la communauté des analystes financiers et investisseurs *[analyse pré-Covid réalisée par Manchon & Company sur la base des conférences de presse de 200 entreprises lors de leurs résultats trimestriels, NDLR]*. La crise actuelle n'a fait qu'accentuer cette pression – et opportunité – pour les dirigeants, des deux côtés de l'Atlantique.
Le *« pricing power »* est de plus en plus reconnu comme le levier le plus sensible de la rentabilité globale d'une entreprise et de sa valeur boursière. Or, la majorité des dirigeants français et européens confient le pricing… À un manager N-3 ou N-4 !
Il se heurte à des perceptions réductrices : le prix représente par exemple une étape tardive du mix pour le marketing, la somme du coût et d'une marge standard pour les équipes de produits ou la finance, une limite à l'autonomie de la force de vente sur les remises clients pour le commercial, ou un benchmark de veille concurrentielle sur lequel aligner la grille tarifaire… Même quand une équipe est dédiée au pricing, il est difficile de coordonner une stratégie transversale à toutes les parties prenantes et indépendante des partis pris fonctionnels.
Seule une gouvernance permanente est à la hauteur des enjeux, animée soit par un Chief Value Officer, fonction émergente dans le CAC 40 et dans les entreprises de taille intermédiaire (ETI), soit par le PDG. Toutes les entreprises clientes de Manchon & Company ont mis en place un comité de pricing à deux niveaux, décisionnel et opérationnel.
Le premier implique le directeur administratif et financier, le directeur marketing et le directeur des systèmes d'information. Le second mobilise commerciaux du terrain et des services support et représentants de toutes les fonctions de l'entreprise concernées. Le comité opérationnel de pricing identifie des gains rapides, teste des options, développe des scenarii, compare les outils du marché et émet des recommandations. Le comité décisionnel tranche. Il aligne les ressources et les responsabilités avec les objectifs stratégiques.
Un bon pricing nécessite des capacités analytiques en interne pour traiter la complexité des données et la dynamique rapide des changements.
Dans la double page qui suit, je vous invite à lire mon échange avec Marcin Cichon, PDG et cofondateur de la pépite européenne Pricefx, qui a conçu un outil flexible et puissant de pricing en mode SaaS. Pricefx a été créé en 2011 en Allemagne. Un pari audacieux face aux concurrents historiques américains. Depuis, il a séduit des géants comme Bosch et Michelin. ●

Augustin Manchon
a fondé Manchon & Company après avoir dirigé le conseil en pricing de Deloitte puis d'Accenture au niveau mondial.

Manchon & Company
Basé à Paris et Toronto, Manchon & Company est un cabinet de conseil spécialisé dans le pricing. Il aide les dirigeants à rentabiliser et à réinventer leur modèle d'affaires, en leur faisant gagner plusieurs points de marge nette, et surtout en leur permettant de construire une infrastructure pérenne de pricing. Manchon & Company collabore régulièrement à la revue *HEC Stories* sur ce thème.

© Bénédicte Gouvaert

VERS UNE DÉMOCRATISATION DE L'ANALYSE DU PRIX

Augustin Manchon (H.83) a rencontré Marcin Cichon, le cofondateur de Pricefx, une pépite européenne qui a renversé la donne dans les logiciels de pricing.

« Développer un outil dynamique, réactif et intuitif au service du pricing »



Marcin Cichon
a plus de vingt ans d'expérience dans le secteur des logiciels. Il est PDG et cofondateur de Pricefx.

Pricefx
Créé en Allemagne en 2011, Pricefx fait partie des leaders mondiaux dans le logiciel de pricing en mode SaaS. La société propose des solutions intuitives et flexibles pour les entreprises B2B et B2C de tous secteurs. Elle a déjà conquis plusieurs centaines de clients dans une quarantaine de pays.

Peu d'entreprises disposent d'un système avancé dédié au pricing. Beaucoup utilisent encore des outils artisanaux comme Excel. Qu'est-ce qui les a retenus jusqu'à présent d'investir dans ce domaine ?
D'abord la barrière du coût. Les éditeurs historiques de logiciel de pricing offrent des solutions puissantes mais complexes et coûteuses, dont l'installation mobilise du temps et des ressources. Ils ont mis du temps à opérer la transition vers le SaaS (Software as a Service). Pricefx est le premier « pure-player » dans ce domaine.
Nous avons réduit le prix, accéléré les temps d'installation et donc fait exploser la demande : les sociétés de toutes tailles peuvent s'abonner à un outil abordable et à haute performance.
Un second frein est en train de tomber : la plupart des dirigeants ont pris conscience que le pricing constitue le premier levier de la rentabilité de leur entreprise, grâce à des études comme celle menée par McKinsey auprès de 2 463 groupes cotés. Elle montre qu'une augmentation de prix de 1 % se traduit en moyenne par une hausse de 8,7 % du profit opérationnel, loin devant l'impact d'une réduction de coût ou d'une hausse de volume.
Pouvez-vous donner à nos lecteurs un exemple d'entreprise qui est parvenue à optimiser son *« pricing power »* grâce à votre solution ?
Un de mes cas clients favoris est celui de TicketCorner, une entreprise de billetterie en ligne. D'habitude, les stations de ski fixent les prix de leurs forfaits en début de saison et les communiquent manuellement à TicketCorner. La grille de tarifs reste la même toute la saison. TicketCorner voulait calibrer les prix en temps réel sur sa plateforme et d'autres sites web. Elle a mis en place un pricing dynamique qui prend en compte la qualité de la neige, les changements de saison et la popularité de la station. Les skieurs les plus sensibles au prix, qui veulent bien prendre le risque de réserver leur forfait à l'avance, le paient moins cher.
Pour quel résultat ?
La mise en place de ce pricing dynamique a permis aux stations d'accroître leurs ventes et d'étaler dans le temps les recettes. Au passage, cela a accru la demande pour les hôtels et restaurants – une externalité positive, en quelque sorte. En intégrant dans leur moteur de pricing les données météorologiques, les entreprises peuvent réduire leur dépendance aux aléas du climat. TicketCorner a ainsi vu ses revenus croître de 36 % sur la saison 2019-2020. Une croissance plus forte que ses concurrents sur le segment des forfaits de ski.
Quelles erreurs ont été commises depuis le début de la pandémie en termes de pricing ?
L'erreur la plus courante a été… de ne rien faire du tout ! Les dirigeants ont voulu rapidement revoir leur stratégie de prix, mais beaucoup n'ont pas pu, car les processus et outils n'étaient pas assez flexibles pour s'adapter à la situation. Nous avons gagné plus de 30 clients en 2020. La plupart ont accéléré leur décision d'acquérir ou numériser leur infrastructure de pricing, à cause de la pandémie.
Quel futur envisagez-vous pour l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine du pricing ?
Le plus souvent, les logiciels permettent d'optimiser une seule étape à la fois de la cascade du prix – les remises, les coûts de transaction ou la marge – mais pas les trois en même temps. En 2020, nous avons racheté la start-up française Brennus Analytics, dont l'IA optimisait la performance des moteurs d'Airbus. Grâce à ce rachat, nous pouvons désormais atteindre plusieurs optimums de prix simultanément, tout en respectant les contraintes de chaque facteur.
Vous proposez aux entreprises un « diagnostic initial de pricing ». De quoi s'agit-il ?
Notre diagnostic capitalise sur l'historique des ventes et les données CRM de l'entreprise que nous entrons dans notre plateforme.
Nous en tirons des opportunités de gain de rentabilité parmi les produits, zones géographiques et clients. Nous pouvons mesurer combien de nombreuses promotions ont perdu en marge ce qu'elles ont généré en volume supplémentaire.
Depuis février 2021, nous allons un cran plus loin. À partir des données anonymisées de nos clients, nous leur communiquons un benchmark sur leur performance en matière de pricing : une vingtaine d'indicateurs comme la rotation des transactions, la conversion des devis en commandes, ou la déperdition entre le prix offert et le prix obtenu.

© Bénédicte Govaert, DR



Les entreprises ayant accéléré l'acquisition ou la numérisation d'une infrastructure de pricing en raison de la pandémie, Pricefx a gagné plus de 30 clients en 2020.

Une levée de fonds de 65 millions
En juillet 2020, Pricefx a levé 65 millions de dollars destinés à financer son développement à l'international, accélérer le développement de ses produits et réaliser des acquisitions stratégiques. Le financement a été mené par Apax Partners avec la participation de Digital+ Partners, déjà actionnaire de Pricefx.
En tout, la pépite allemande a levé 130 millions de dollars depuis sa création. Selon les analystes du cabinet d'études Gartner, le marché de l'optimisation des prix va connaître une forte croissance dans les années à venir.

Certains de vos clients le sont depuis des années. Qu'est-ce que votre outil leur a permis de faire spécifiquement pendant la crise actuelle ?
Ils ont été bien plus réactifs que leurs concurrents ! Autrefois, il fallait patienter des mois avant de distinguer les bénéfices attribuables à un projet de pricing vis-à-vis des autres. Mais le monde a changé. Les entreprises ont accès à des solutions pratiques qui créent rapidement et distinctement de la valeur mesurable. Pricefx démocratise et rend plus intuitive l'analyse du prix, avec des résultats en douze semaines – et non plus en douze mois ! C'est appréciable, en ces temps où l'attention des managers sur un même sujet n'est que de quelques mois.
Vous parliez de flexibilité. Quels aspects stratégiques du prix votre outil permet-il, ou pas, de modifier ?
Avant de créer Pricefx, j'ai travaillé pour un éditeur de logiciel « de première génération ». C'était une organisation où le sur-mesure et la propriété intellectuelle l'emportaient sur la configuration et la modularité. Cela ne fonctionne pas dans cette période d'incertitude et de guerre commerciale. Les entreprises doivent être agiles. Elles doivent pouvoir, en quelques jours, changer leur politique de prix en fonction du marché, tout en limitant les risques. C'est précisément ce que permet notre solution. Ceux qui en parlent le mieux sont nos clients. Nous travaillons avec des multinationales de premier plan comme Bosch, Schneider Electric, Saint-Gobain ou Michelin. Nous en sommes très fiers. ●

LES DONNÉES, UN TRÉSOR AU SERVICE DE LA RELATION CLIENT…

À l'heure où les marques sont actives sur les réseaux sociaux, présentes sur le web et distribuées en boutiques, la relation client est devenue protéiforme. Comment établir une relation suivie et homogène sur l'ensemble de ces canaux ? C'est le défi auquel s'attelle Precisely.

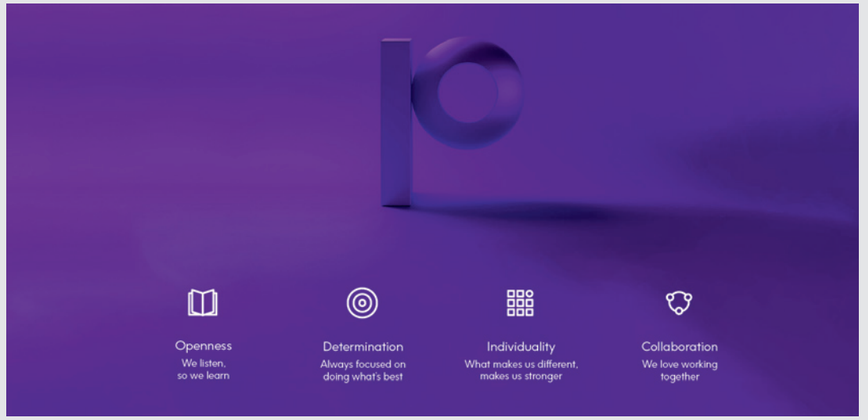
« La gestion unifiée et cohérente des données client est un atout décisif »



Moulay Bourazza (E.13)
Titulaire d'une maîtrise de sciences de gestion, d'un Master en conception de systèmes d'information et de l'Executive MBA HEC, Moulay Bourazza a inscrit sa carrière à l'international. Après une année de spécialisation informatique à Goschen College aux États-Unis, il passe trois ans chez PSA en Allemagne comme responsable des projets IT. Il rejoint ensuite Nokia en Grande-Bretagne, puis l'intégrateur de données Informatica, où sa carrière prend un virage commercial. Il entre chez Precisely, alors Pitney Bowes Software, en 2014, et se spécialise dans le secteur du luxe. Il manage les ventes sur la zone Benelux, Maghreb et Israël.

J'accompagne depuis plus de quinze ans des grands groupes du luxe français et internationaux sur des problématiques de qualité et de gestion de données client. Historiquement collectées en boutiques ou via des programmes de fidélisation, ces données sont aujourd'hui dispersées sur de nombreux canaux — dont le e-commerce, sur lequel les acteurs du luxe investissent aujourd'hui massivement à l'échelle mondiale. La crise du Covid-19 a accéléré cette transformation et l'on voit naître des partenariats autrefois inimaginables entre des grands noms du luxe et des market places, voire des pure-players, du commerce en ligne.
Il est donc impératif pour ces marques d'identifier leurs clients sur n'importe quel canal, et de pouvoir enrichir leur profil. Cela afin de leur proposer les services personnalisés et l'expérience exclusive qu'ils sont en droit d'attendre sur ces marchés premium. Cette démarche suppose de pouvoir gouverner – collecter, stocker, utiliser – et unifier des données off-line et on-line issues de différents systèmes et applications (terminaux de paiement, site web, service client, applis mobiles, etc.). Ainsi, les marques peuvent les rendre actionnables et opérables pour *in fine* mieux servir leurs clients.
Il faut également permettre à ces informations de circuler et d'être constamment à jour et sécurisées, puisqu'il s'agit de données à caractère personnel.
Un exemple : pour déployer des campagnes d'e-mailing promouvant les nouvelles collections, des ventes privées ou des événements en boutique, il faut être en mesure de collecter les adresses e-mail des clients de façon fiable et de les valider à ce stade précoce. C'est l'un des services que nous fournissons à nos clients. L'e-mail est la clé digitale d'une stratégie de marketing relationnel.
Dans la réalité, ce bon usage des données se heurte à plusieurs difficultés. En premier lieu à des difficultés organisationnelles. Les activités retail et e-commerce peuvent fonctionner en silos, avec des managements, des budgets, des stratégies marketing et de communication séparés. Ce qui nuit au partage d'informations et à la mise en place d'une démarche *« click & collect »*. Aujourd'hui, les clients sont totalement mobiles : ils peuvent repérer un produit en ligne ou sur une appli mobile et souhaiter l'acheter en boutique, ou inversement. Si l'information ne circule pas entre les canaux, le parcours client ne sera pas correctement identifié et tracé. Et la marque ne pourra donc pas offrir une expérience personnalisée et unifiée en mode omnicanal. Dans cet exemple, le client ne pourra pas connaître la disponibilité du produit dans le magasin où il souhaite se rendre. S'il y va malgré tout, les vendeurs n'anticiperont pas son besoin.
La marque ne pourra pas non plus enrichir le profil client avec ses habitudes d'achat et le parcours qu'il privilégie. Elles doivent se focaliser sur le client, et non sur le canal de distribution.
Un autre frein à lever est celui de l'architecture du système d'information. Il doit permettre d'identifier et de tracer les clients, de leur faire la bonne offre et d'avoir les bonnes interactions, le bon dialogue avec eux, sur le canal et dans le format qui ont leur préférence. Cela implique d'avoir une vision unifiée du client, à 360°. Cette vision sera la pierre angulaire de la relation client. Pour cela, les différents canaux de la marque (boutiques, web, applications mobiles, etc.) doivent être alimentés par les mêmes données et si possible en temps réel. Precisely intervient à ce niveau en déployant des outils de gouvernance des données transverses, utilisables par n'importe quelle entité de la marque et dans n'importe quel pays, puisque les clients du luxe peuvent acheter aussi bien à Paris qu'à Shanghai.
Ces enjeux représentent un défi en termes de gouvernance de l'information. Il faut la collecter, la qualifier, l'enrichir, la stabiliser, la partager et la gouverner à travers les divisions organisationnelles, la dimension territoriale et les différentes applications (e-commerce, mobile commerce, marketing, retail, etc.). Si un client se désabonne d'une newsletter, il faut que cette information de désabonnement remonte dans l'ensemble des systèmes. Gouverner l'information, c'est aussi être en mesure de gérer la notion de consentement à l'usage des données personnelles des clients, comme l'impose le RGPD en Europe et d'autres réglementations aux États-Unis (Californian Act), en Corée du Sud et en Chine notamment. Avoir une vision unifiée du client, c'est bien. Mais il faut aussi avoir une vision à 360° des données de consentement !
Les solutions déployées par Precisely répondent à l'ensemble de ces problématiques en orchestrant une gouvernance centralisée et omnicanale des données via la plateforme Spectrum, dans le Cloud. Cette dernière s'interconnecte avec toutes les briques du système d'information des marques (CRM, site web, etc.) afin d'identifier les données client, de les cartographier, les nettoyer, les enrichir et les gérer. Agile et configurable en fonction des besoins de nos clients, elle adresse tous les cas d'usage et intègre également un module de *« machine learning »* qui prend en compte les choix des utilisateurs.
Nous assurons en outre la validation des données de contact (e-mail, adresse postale, numéro de téléphone) en omnicanal afin qu'elles soient efficacement actionnables. C'est un élément fondamental : c'est ce qui fait qu'un vendeur en boutique sera informé d'une erreur sur un e-mail client et pourra le revalider lors de la venue du client au magasin, pour que la prochaine newsletter ou une facture dématérialisée lui parvienne…
Aujourd'hui, nous introduisons un nouveau service de validation des données d'adresse postale en Chine, qui constitue un marché stratégique pour les acteurs du luxe. C'est un défi, parce qu'en Chine, les homonymies sont fréquentes localement, du fait d'une plus grande concentration des noms de famille, ce qui tend à générer des confusions et à impacter les campagnes marketing. Sur le marché chinois, l'adresse physique constitue donc un élément d'identification clé du client. ●

© Bénédicte Govaert



Precisely
Leader mondial en matière d'intégrité des données, Precisely assure l'exactitude, la cohérence et la gouvernance des données pour 12 000 clients dans plus de 100 pays, dont 90 % des entreprises du Fortune 100.

Des données de meilleure qualité pour l'Occitane
Pour maintenir sa position de leader sur le marché du bien-être naturel, L'Occitane doit établir des relations étroites avec ses clients sur l'ensemble des canaux. Une visibilité client réduite en raison de duplications de données, éparpillées dans plusieurs systèmes cloisonnés, rend cet objectif difficile. Conséquence : les communications marketing sont adressées plusieurs fois à certains clients, ce qui entraîne un surcoût et impacte l'expérience offerte aux clients. Pour unifier ses données client, L'Occitane a porté son choix sur la plateforme Spectrum de Precisely. Sa facilité d'intégration constituait un critère clé car il s'agissait d'interconnecter des données clients issues de dix systèmes différents. Le temps de déduplication des données client est passé de deux heures trente à moins de cinq minutes, ce qui permet désormais d'effectuer cette opération quotidiennement, et non plus de façon hebdomadaire. Les initiatives marketing sont adaptées aux clients en fonction de leur historique d'achat, de leur localisation et de leurs préférences.

DÉCRYPTAGE

Chaque trimestre une problématique décryptée par un expert Alumni.

CRISE DU COVID : LE SECTEUR DE L'ASSURANCE A-T-IL JOUÉ SON RÔLE ?



Adrien Couret (H.07),
DG d'Aéma Groupe

Dès sa dernière année d'étude en majeure Alternative management à HEC, il travaille aux côtés du groupe Macif, alors partenaire de l'École. En 2008, il rejoint le groupe mutualiste comme chargé de projets au secrétariat général. Son ascension est rapide : nommé directeur de la stratégie en 2013, il devient directeur général délégué en 2015. Directeur général de la Macif depuis mai 2019, il prend les rênes d'Aéma Groupe, né du rapprochement entre Macif et Aesio Mutuelle, en janvier 2021. Il est également vice-président de l'Association des assureurs mutualistes (AAM) et président d'OFI Asset Management.

Aéma Groupe
Totalisant plus de 8 millions de sociétaires, adhérents et clients (soit un Français sur huit), Aéma Groupe est la première société d'assurance en nombre de contrats automobiles en France et le deuxième groupe mutualiste en santé individuelle et collective. Le groupe réalise, grâce à un réseau de 800 agences et 14 000 collaborateurs, un chiffre d'affaires estimé à plus de 8 milliards d'euros.
aemagroupe.fr

L'*assurance bashing* a battu son plein pendant la crise du Covid-19, les critiques se concentrant sur les assureurs les plus exposés aux risques d'entreprise. Adrien Couret, directeur général d'Aéma Groupe, nouvel acteur mutualiste de protection français né du rapprochement entre Macif et Aésio, replace le débat dans son contexte.

Les assureurs contribuent-ils au soutien de l'économie et des Français dans la crise actuelle ?
Adrien Couret : Au-delà de son métier, et comme l'a justement rappelé la FFA[1], notre secteur est celui qui s'est le plus mobilisé pendant la crise, en s'engageant à hauteur de plus de 5 milliards d'euros en 2020 dans des mesures extracontractuelles ou de solidarité. Il a été le seul à abonder au Fonds solidarité initié par le gouvernement et a largement contribué aux programmes de relance économique du pays. Pour Aéma Groupe, cela représente plusieurs dizaines de millions d'euros d'efforts de solidarité répartis entre différents fonds de secours et associations pour venir en aide aux plus fragilisés. Les médias ont focalisé leur attention sur la question de la perte d'exploitation des entreprises, un sujet d'assurance certes majeur, mais à considérer parmi tant d'autres. L'image globale des assureurs auprès de leurs sociétaires, clients ou adhérents, n'a en réalité pas fléchi avec la crise, comme en attestent les récentes études d'opinion menées auprès des premiers intéressés qui soulignent même à l'inverse une belle implication de leurs assureurs[2].

Les assureurs mutualistes ont-ils suffisamment répondu présents ?
A.C. : La différence mutualiste, c'est l'appartenance à un collectif attaché aux mêmes valeurs de solidarité et d'entraide. De ce fait et parce que nous n'avons pas d'actionnaires à rémunérer, il est plus facile d'aligner nos intérêts avec ceux de nos assurés. Nous avons été en capacité d'étendre et de renforcer nos dispositifs solidaires pour répondre aux besoins les plus urgents et offrir à nos sociétaires un secours exceptionnel face à des difficultés qui ne sont pas forcément couvertes par leurs contrats. Nous avons également accompagné les phases de relance, en particulier à la rentrée de septembre 2020, avec des dispositifs de soutien au pouvoir d'achat à destination des jeunes.

Quelles nouvelles solutions assurantielles sont à imaginer ?
A.C. : La crise actuelle démontre que l'assurance est un métier d'avenir. La pandémie nous met face à un nouveau type de risque, systémique, comme le sont également les risques climatiques et les cyber risques, face auquel des solutions de coopération entre assureurs privés et pouvoirs publics sont à construire. Notre secteur a fait des propositions sur le régime CATEX destiné à couvrir les TPE et PME face à ces risques, avec une première couverture portée par les assureurs, puis un deuxième niveau par les pouvoirs publics. Il sera nécessaire, après la crise, de positionner le sujet en anticipation pour couvrir les pertes d'exploitation. Le deuxième élément fondamental, c'est de travailler davantage les sujets de prévention et de prévenance – c'est-à-dire cette capacité d'écoute et d'anticipation des besoins pour intervenir en amont –, et cela passe par une action concertée avec les pouvoirs publics. Il y a nécessité à cet égard de nouer avec les assurés une relation humaine, de confiance, pour faire la bonne pédagogie sur la compréhension des risques.

Quel sens donnez-vous à la constitution d'Aéma Groupe dans ce contexte ?
A.C. : C'est d'abord la création d'un leader mutualiste qui met l'assurance au service d'enjeux sociaux, en particulier l'accessibilité de la protection. C'est aussi la complémentarité de nos métiers permettant de proposer une protection globale et des solutions d'accompagnement efficaces et simplifiés. Enfin, c'est se donner plus de moyens et de force pour innover davantage face aux nouveaux risques et aux nouvelles opportunités ouvertes par la technologie. ●

1. *La Fédération Française de l'Assurance.*
2. *12e Baromètre de notoriété et d'image des assureurs réalisé par OpinionWay.*
3. *Pour catastrophes exceptionnelles. La FFA a mis en place, en concertation avec le ministère de l'Économie et des Finances, un groupe de travail pour dessiner les pistes d'un futur régime.*

DÉCRYPTAGE

Chaque trimestre une problématique décryptée par un expert Alumni.

LE MANAGEMENT DE TRANSITION, LEVIER D'ACCÉLÉRATION POUR LA SORTIE DE CRISE ?



Grégoire Cabri-Wiltzer (H.79),
président de NIM Europe

Diplômé d'HEC, de la New York University et de la London Business School, il dirige NIM Europe depuis fin 2011. Il est également vice-président de France Transition, organisation regroupant les acteurs du management de transition en France, et président du SMW, le plus vaste réseau international de management de transition Auparavant, il a exercé des fonctions de dirigeant chez L'Oréal, Bourjois Chanel, Estée Lauder puis dans le Groupe Revlon, dont il a été PDG en France. Il a également mené une mission de réorganisation dans le Groupe LVMH.

NIM Europe
Pure-player du management de transition, présent sur le marché français depuis 2001, NIM Europe dispose d'un vivier de 8 000 managers et dirigeants potentiels pouvant répondre dans des délais courts à tous les besoins de l'entreprise en France et à l'international. Son rapprochement récent avec MPI Executive en fait un des acteurs incontournables du secteur. NIM Europe fait partie du Groupe Menway.
nimeurope.com

L'impact économique de la pandémie de Covid-19 n'a pas remis en cause l'utilité du management de transition. Cette crise inédite a toutefois rebattu les cartes en ce qui concerne la nature des missions. Les nouveaux défis posés par la période obligent les entreprises à se réinventer, à accélérer leur transformation voire à se réorganiser. Grégoire Cabri-Wiltzer, président de NIM Europe, partage son expérience et son point de vue.

Le management de transition garde-t-il toute sa légitimité en période de crise ?
Grégoire Cabri-Wiltzer : Absolument. Notre métier est de servir les entreprises qui ont besoin de managers opérationnels expérimentés, immédiatement disponibles pour des périodes allant de six à douze mois. Ces managers en mission ont en général une vingtaine d'années d'expertise à leur actif et n'ont besoin d'aucune phase d'accoutumance. On leur confie surtout trois grands types de mission : la gestion de crise dans une entreprise qu'il faut redresser, le remplacement en urgence d'un manager et, surtout, pour 60 % de notre activité, la gestion de projet.
Sauf exception, ils et elles ne sont pas là pour écrire une feuille de route, mais pour la mettre en œuvre et aller rapidement à l'essentiel. Alors que les ressources internes sont mobilisées par la gestion du quotidien, ils et elles apportent cette énergie extérieure, particulièrement nécessaire en période de crise, dont l'entreprise a besoin pour évoluer, mettre en place un nouveau projet, une nouvelle organisation. Ces managers sont les chefs de projet d'une transformation : mettre en place une nouvelle organisation, déployer un nouveau système de contrôle de gestion, un nouveau SIRH, etc.
Avec le début de la crise du Covid-19 en mars 2020, quasiment aucun de nos managers en mission n'a été arrêté. Tous ont su parfaitement s'adapter au télétravail. Cela prouve à la fois leur utilité et leur agilité. Mieux, toutes les missions ont été prolongées de trois à six mois, jusqu'à la rentrée de septembre ! Ils servent donc clairement à quelque chose face à une crise aussi inédite.

Depuis l'été 2020, les demandes de missions sont-elles reparties à la hausse ?
G.C.-W. : Il y a eu un redémarrage assez rapide des demandes dès juin 2020, puis une nouvelle baisse en fin d'année avec le reconfinement. Globalement, le marché a chuté de 20 %, avec des différences très marquées selon les secteurs d'intervention. La baisse concerne surtout certains secteurs très touchés comme l'aéronautique, l'automobile, le service, le voyage. D'autres, comme la pharmacie, la grande consommation et la logistique, ont augmenté leurs demandes. Aujourd'hui, nous sommes revenus à un niveau d'activité à peu près normal. Ces à-coups conjoncturels ont été fatals pour les petits acteurs du management de transition, et le marché s'est concentré au profit des leaders, tels que NIM Europe.

Les missions en cours concernent-elles surtout des projets de transformation ?
G.C.-W. : Oui, et c'est une surprise. On s'attendait à une recrudescence de demandes sur la gestion de crise. Cela n'a pas été le cas en raison des mesures de soutien à l'économie, le prêt garanti par l'État (PGE) notamment, qui maintient les entreprises sous assistance et prolonge leur durée de vie… Et tant mieux ! Le nombre de demandes de managers en remplacement poste pour poste est légèrement en baisse. La plupart des missions portent en ce moment sur des projets de transformation. Particulièrement dans des domaines où les entreprises espèrent obtenir des *« quick wins »* pour sortir plus vite de la crise : la numérisation de leurs process, avec un angle d'accélération pour que les outils mis en place soient rapidement opérationnels ; la logistique, surtout en aval, pour servir mieux et plus vite les clients, et, depuis quelques semaines, des projets plus larges de réorganisation de la supply chain dans une optique de plus grande efficacité.
On note également une légère recrudescence de tout ce qui est lié au contrôle financier et, en particulier, au pilotage de l'encours client, ce qui est assez logique dans un contexte économique incertain. ●

©DR
©DR

DÉCRYPTAGE

Chaque trimestre une problématique décryptée par un expert Alumni.

LA VISION HOLISTIQUE, CLÉ DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES ?



Patrick Hoffstetter (H.90), cofondateur de Connection Leadership

Patrick a occupé pendant 30 ans des postes de direction dans des grands groupes et des start-up. Il a notamment été le premier Chief Digital Officer de Renault, où il a lancé la Digital Factory. Auteur du *Consommateur digital* avec Nicolas Riou (H.90), il s'est associé début 2019 avec Betsy Parayil, coach de dirigeants qui base son approche sur la mindfulness, pour développer Connection Leadership.

Connection Leadership
Cabinet de conseil spécialisé dans les enjeux de transformation d'entreprise. Sa double expertise, sur les aspects business et humains, permet d'accompagner les dirigeants et leurs équipes dans toutes les dimensions de leur évolution : économiques, digitales, culturelles.
connectionleadership.com

Sur quoi la transformation d'entreprise achoppe-t-elle ?
Patrick Hoffstetter : De mon expérience au sein de grands groupes (SNCF, Vivendi, Renault) et comme senior advisor chez Bain&Company et Vivatechnology, j'ai acquis la conviction que la transformation d'entreprise bute sur les aspects culturels. 90 %des projets n'atteignent pas leurs objectifs en raison de problématiques liées à l'humain : résistance au changement, vision en silos, croyances limitantes, considérations politiques... En France, on note un désengagement des collaborateurs : 6 % seulement se disent activement engagés, 69 % non engagés et 25 % complètement désengagés. Je suis convaincu qu'il est possible pour les entreprises de redoubler de sens et d'engagement.

Pourquoi de tels freins ?
P.H. : L'angle mort des dirigeants et managers, ce sont les non-dits, les freins systémiques, les paradoxes... Pour réussir leur transformation d'entreprise, il leur est essentiel de développer une vision holistique avec une vraie profondeur. Il est indispensable de prendre en compte les sujets techniques et business et, à parts égales, l'importance d'un être humain, de son devenir dans l'organisation, la dimension managériale, l'engagement des collaborateurs, la raison d'être de leur organisation. L'urgence du business semble constamment primer sur les réflexions plus systémiques. Mais les dirigeants peuvent choisir de tout adresser à la fois.

Qu'est-ce qui rend cette approche indispensable aujourd'hui ?
P.H. : Le monde « volatil, incertain, complexe et ambigu » (VUCA), né de la conjugaison de la mondialisation, de la digitalisation et de l'entrée des Millennials sur le marché du travail, a gagné en complexité avec la crise sanitaire. Nombre de dirigeants et managers hier réticents voire opposés à toute transformation vivent un intense moment de doute et de remise en question. Ils et elles sont obligés d'agir différemment, de repenser la manière de diriger leur entreprise et de manager leurs équipes. Il est possible, malgré les circonstances, d'embarquer des collaborateurs en télétravail à leurs domiciles, de générer des connexions pleines de sens entre collègues et d'exprimer dans l'action le sens de la mission. Cette connexion régénère la motivation.

L'approche de la transformation varie-t-elle selon les secteurs ?
P.H. : Oui... et non ! Quel que soit le secteur d'activité considéré, ses acteurs doivent travailler à « désiloter » le regard qu'ils portent sur le changement.
Les experts externes sont focalisés sur un angle : les cabinets de conseil en stratégie sur la stratégie et les enjeux économiques, les cabinets de conseil en ressources humaines sur l'aspect organisationnel, les groupes de communication sur le marketing digital, les SSII sur les aspects technologiques... Chaque aspect est pertinent, mais insuffisant. Pour une approche globale de la transformation, il faut se mettre à l'écoute d'autres regards.

Comment, dès lors, réussir la transformation holistique ?
P.H. : La réussite passe par l'intégration de l'expertise humaine et de l'expertise métier, ainsi que par un accompagnement concret et sur mesure. C'est la spécificité de l'approche développée par notre cabinet Connection Leadership. Nous travaillons en binômes composés d'un expert métier et business sensible aux questions humaines et d'un coach spécialiste de l'accompagnement mais disposant d'une expérience en business, à l'image du tandem que mon associée Betsy Parayil et moi-même formons. Il est crucial que les équipes de l'entreprise s'approprient le sujet de la transformation. Dès le diagnostic, nous construisons avec elles des solutions mêlant coaching individuel, coaching d'équipe, formation professionnelle et conseil.
Pour mener un projet de transformation, l'expérience est une valeur ajoutée : mieux vaut avoir eu des responsabilités pour reconnaître les chausse-trappes et les pièges. Nos consultants ont tous une solide expérience en entreprise et incarnent les principes que nous partageons avec nos clients. ●

DÉCRYPTAGE

Chaque trimestre une problématique décryptée par un expert Alumni.

COMMENT TIRER PARTI DU DISPOSITIF FNE-FORMATION POUR DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES ?



Bérengère Malin directeur exécutif en charge de l'offre d'HEC Paris Executive Education.
Bérengère a construit son parcours autour de la transformation digitale, l'innovation marketing, et la gestion de la relation client. Avant de rejoindre HEC Paris Executive Education, elle a notamment été directeur marketing et communication d'Arval (BNP Paribas), directeur des services à la clientèle chez Thalys International (SNCF) et directeur marketing, communication et digital de Manpower France.
malin@hec.fr

HEC Paris Executive Education
Programme de 3 jours
Tarif catalogue : 4 500 €
Tarif spécial FNE : 1 500 €
Programme de 4 jours
Tarif catalogue : 5 400 €
Tarif spécial FNE : 2 000 €
Programme de 5 jours
Tarif catalogue : 5 900 €
Tarif spécial FNE : 2 500 €

Développer les compétences de vos collaborateurs avec une formation HEC Paris Executive Education financée par l'État, c'est possible, grâce au dispositif du Fonds national de l'emploi (FNE) mis en place pour faire face à la crise sanitaire. Les explications de Bérengère Malin, directeur exécutif en charge de l'offre d'HEC Paris Executive Education.

Qu'est-ce que le FNE-Formation ?
Le FNE-Formation est un dispositif de soutien de l'État aux actions de formation professionnelle qui visent à développer l'employabilité des collaborateurs. Le FNE-Formation a été renforcé dès mars 2020 pour financer les formations des salariés des entreprises en activité partielle longue durée. En 2021, il a été étendu aux entreprises subissant une baisse d'activité, une réorganisation ou une mutation suite à la crise sanitaire.

Comment ce dispositif fonctionne-t-il ?
Les formations éligibles au FNE-Formation peuvent mixer différentes solutions pédagogiques (présentiel, distanciel, hybride...) sur une durée de douze mois, et pour un montant maximum de 6 000 euros par salarié. Elles doivent s'inscrire dans un des quatre parcours définis par le gouvernement : « compétences spécifiques liées au contexte de Covid-19 », « anticipation des mutations » (notamment numériques et écologiques), « certifiant » et « reconversion ».
La prise en charge d'une formation varie en fonction de la taille et de la situation de l'entreprise. L'accent est mis sur le soutien des structures de moins de 300 salariés, dont 100 % des coûts de formation sont couverts par l'État.

Le FNE-Formation concerne donc un très grand nombre d'entreprises...
Oui, mais à ce jour seule une poignée d'entre elles ont profité de ce dispositif. En 2020, le FNE-Formation a accompagné 180 000 entreprises. 360 000 salariés ont suivi 7 millions d'heures de formation, pour un montant total de 333 millions d'euros... Alors que l'enveloppe budgétaire dédiée s'élève à un milliard d'euros ! Un tiers a été utilisé.

Comment HEC Paris Executive Education contribue-t-il au FNE-Formation ?
HEC Paris Executive Education a proposé dès mars 2020 des programmes conformes au cahier des charges du FNE, notamment le Certificat Data for Manager, disponible en français ou en anglais, qui forme aux enjeux de la data au sein de l'entreprise en 20 heures de cours distanciels, synchrones et asynchrones. Cette formation s'inscrit dans le parcours « anticipation des mutations » et le parcours « certifiant ». C'est également le cas du Certificat Sustainable Transition Management. Constitué de cinq modules en ligne incluant vidéos, cas pratiques, témoignages, classes virtuelles et échanges sur un forum. Ce programme permet d'étudier les aspects de la transition durable dans les grandes fonctions de l'entreprise (marketing, finance, logistique, etc.). Il a remporté un vif succès en 2020, notamment auprès des équipes de Renault et d'Air France.
Les programmes « Excellence et performances des équipes commerciales » et « Synergies commerciales et marketing pour la création de valeur et de performance », référencés au catalogue CPF d'AXA, abordent les nouvelles clefs de la performance des équipes dans les situations de travail à distance. Ils sont éligibles au parcours « compétences spécifiques liées au contexte de Covid-19 ». D'autres parcours courts d'HEC Paris Executive Education répondent aux besoins des entreprises dans le cadre du FNE.

Que conseillez-vous aux entreprises ?
Grâce au dispositif FNE-Formation, plus d'un millier de collaborateurs issus de différents groupes ont pu bénéficier d'une formation HEC Paris Education en 2020. En 2021, les nouvelles modalités élargissent le nombre de bénéficiaires potentiels. Aujourd'hui, le FNE offre une opportunité unique de former ses collaborateurs avec des programmes HEC Paris de haut niveau, proposés à des tarifs attractifs, financés partiellement ou entièrement par l'État. ●

©DR ©DR

index

Gérard Dumas (H.64), p. 87
Jean-Paul Agon (H.78), p. 24
Grégoire Cabri-Wiltzer (H.79), p. 109
Jérôme Libeskind (H.81), p. 87
Catherine Lott-Vernet (H.83), p. 86
Jacques Richier (MBA.84), p. 95
Pascal Quiry (H.84), p. 52
Vincent Toche (H.84), p. 87
Emmanuel Faber (H.86), p. 16
Marc Feuillée (H.86), p. 19
Pascal Soriot (MBA.86), p. 17
Alain Nebout (MBA.87), p. 93
Marie-Chrtistine Levet (H.88), p. 60
Bertrand Badré (H.89), p. 57
Patrick Hoffstetter (H.90), p. 108
Jean-Yves Fillion (MBA.92), p. 95
Frédéric Jousset (H.92), p. 92
Nathalie Becquart (H.92), p. 17
Augustin Manchon (H.83), p. 103
Constance Chalchat (MBA.93), p. 58
Marie-Christine Dupuis
Danon (H.93), p. 66
Elsa Joly-Malhomme (H.94), p. 42
Emmanuel Auberger (H.94), p. 8
Javier Gonzalez (H.94), p. 8
Valérie Colloredo (H.94), p. 95
Bertrand Cardi (H.96), p. 95
Damien Bertrand (H.96), p. 95
Christophe Chambon (M.98), p. 39
Edouard Kan Puong (H.98), p. 79
Jérôme Sallard (MBA.98), p. 95
Ariane Phélizot (H.99), p. 6
Pierre Andurand (M.00), p. 94
Julie Battilana (H.01), p. 86
Marguerite Gallant (H.03), p. 93
Myrto Tripathi (H.03), p. 87
Pierre Bonodot (H.03), p. 95
Carole Crozat (H.04), p. 59
Flore des Robert (H.04), p. 92
Jean-Christophe Boulanger (H.04), p. 19
Sophie Mas (H.04), p. 62
Clément Saint Olive (H.05), p. 10
Guillaume Desnoës (H.05), p. 86
Ingrid François-Feuerstein (H.05), p. 35
Jérémy Ghez (H.05), p. 37, 40
Thibault de Saint Blancard (H.05), p. 86
Bérengère Malin (H.06), p. 111
Chunyan Li (H.06), p. 87
Éric La Bonnardière (M.06), p. 74
Patrick Joubert (E.06), p. 13
Adrien Couret (H.07), p. 95, 110
Jonathan Waecker (MBA.07), p. 88
Matthieu Favas (H.07), p. 38
Nicolas Hazard (H.08), p. 57
Bertrand Chambenois (H.09), p. 87
Jérémie Gallon (H.09), p. 87
Cécile Demailly (M.10), p. 80, 86
Thomas Gomart (E.10), p. 37
Virginie Ciceron (M.10), p. 8
Camille Gabbi (H.11), p. 6
Lan Anh Vu Hong (H.11), p. 87
Pierre-Antoine Antonini (MBA.11), p. 86
Simon Schwall (H.11), p. 20
Alizée Lozac'Hmeur (H.12), p. 59
Chloé Carli (M.12), p. 95
Lucas Lefebvre (H.12), p. 11
Renaud Pestre (M.12), p. 87
Andrew Springgay (M.13), p. 88
Clarisse Crémer (H.13), p. 16
Coline Debayle (H.13), p. 59
Moulay Bourazza (E.13), p. 106
Sylvain Bogeat (H.13), p. 12
Antoine Megglé (MBA.14), p. 86
Thomas Roulet (H.14), p. 39
Victor Chevrillon (H.14), p. 70
Clément Henry (M.16), p. 6
Enzo Laurent (M.16), p. 6
Geoffrey Arduini (E.16), p. 10
Sven Ripoche (H.16), p. 6
Thomas Tirtiaux (M.16), p. 6
Timofey Shalpegin (D.16), p. 88
Alain Étienne (H.17), p. 10
Arthur Barillas (H.17), p. 16
Brieuc André (H.17), p. 16
Mathieu Mattéi(H.17), p. 16
Aicha Ourabia Moussi (E.18), p. 86
Hubert Baya Toda (MBA.18), p. 7
Julia Ménayas (H.18), p. 58
Antoine Loiseau (H.19), p. 93
Inès Duval (M.19), p. 86
Mélanie Oullion-Simon (M.19), p. 10
Mila Cook (M.19), p. 88
Thibaut Pinsard (H.19), p. 12
Thomas Méheut (M.19), p. 13
Valentin Bert (H.19), p. 85
Elisa Tordjmann (M.20), p. 17
Joseph Choueifaty (M.20), p. 58
Céleste Lévy (H.21), p. 24
Kenza Daoudi (M.21), p. 24
Kristy Asseily (M.21), p. 24
Tolulope Disu (MBA.21), p. 97
Valentin Michel (H.21), p. 15

La transformation holistique,
parce que la dimension humaine est aussi importante
que l'expertise business et technologique.



Patrick Hoffstetter, HEC 1990
co-fondateur de Connection Leadership
patrick@connectionleadership.com

Connection Leadership
Coaching, Formation et Conseil en transformation d'entreprise.
01 87 20 25 30 - connectionleadership.com

Conception et Réalisation : Plate⁽ⁿ⁾gazeuse - Crédits photos : Adobe Stock / Didier Gaillard-Hohlweg

nim

MANAGEMENT
DE TRANSITION
DEPUIS 2001

Groupe Menway

Un manager de transition en 48h
pour réaliser une transformation délicate.

- Direction Générale
- Industrie
- Systèmes d'Informations
- Retail
- Finances
- Ressources Humaines
- Marketing

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

Paris • Aix-en-Provence • Bordeaux • Lyon • Metz • Lille