

# hec Stories



BIOTECH

# PANSER DEMAIN

AROP

Les amis de l'Opéra



DEVENEZ MEMBRE DE L'AROP

Vivez l'Opéra  
aux premières loges

© Julien Bernhamou/OnP

Choisissez votre niveau d'adhésion et prenez place au cœur de la création.

Un service de billetterie avec des interlocuteurs dédiés facilitent vos réservations à tous les spectacles de la saison dans les meilleures conditions.

Vous bénéficiez d'accès privilégiés, d'espaces privés et d'un programme d'activités exclusives (répétitions, rencontres avec les artistes, visites, conférences, voyages...).

En adhérant à l'Arop, vous apportez un soutien indispensable à l'œuvre de mécénat des Amis de l'Opéra.

Arop – Association pour le rayonnement  
de l'Opéra national de Paris  
contact@arop.operadeparis.fr  
+33 (0)1 58 18 35 35

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

#### RÉDACTION CONCEPTION

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

#### JOURNALISTES

Hélène Brunet-Rivaillon, Flore de Borde,  
Sébastien Desurmont, Marianne  
Gérard, Valérie Guez, Thomas Lestavel,  
Éva Levesque, Bertrand Morane, Marc  
Ouahnon, Marie Tourres

#### PHOTOGRAPHES

Ed Alcock, Edouard Caupeil/Pasco&co,  
Sandrine Expilly, Letizia Le Fur

#### ILLUSTRATEURS

Deligne, Joël Guevara, Anje Jager,  
Björn Öberg, Fred Péault,  
Emmanuel Polanco/Colagène

#### Illustration de couverture :

Naeblys - stock.adobe.com

#### ADMINISTRATION

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

#### PUBLICITÉ

Pauline Feutrie  
pauline.feutrie@hecalumni.fr

ISSN : 2677-710X

Commission paritaire

n° CPPAP : 0320679504

Dépot légal à parution

Imprimé par PPA-ESPRINT

2, avenue du Président-

Salvador-Allende, 93100 Montreuil

Certification papier : PEFC

Fabrication réalisée

par Laurent Charon

Copyright HEC Stories

# Abonnez-vous!

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

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

© Max Mumby / Indigo / Getty Images

# L'ÉDITO

## d'Adrien Couret

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



## Entreprendre, malgré tout...

**d**ifficile de ne pas sacrifier au pessimisme ambiant en cette rentrée 2022. Guerre en Europe, fragmentation du monde, dérèglement climatique, crise économique et sociale... La fin de l'histoire qu'annonçait Francis Fukuyama en 1992, juste après la chute de l'URSS, n'aura bien été qu'une parenthèse. Ou une illusion. Colère, anxiété, abattement : cette nouvelle ère de périls fait naître de multiples sentiments individuels et collectifs. Des sentiments exacerbés par les réseaux sociaux et le spectacle médiatique, qui nourrissent la confusion. Les repères historiques se brouillent, jusqu'à l'idée même de progrès, jadis pilier de nos Lumières, désormais devenue suspecte aux yeux de ceux qui y voient la cause et la justification naïve des défaillances d'aujourd'hui. L'espérance, en pareille conjoncture, réside dans l'action et dans l'engagement. À sa mesure, la communauté HEC en a encore donné, ces dernières semaines, des exemples concrets. Tout d'abord à l'occasion des dernières cérémonies de remise des diplômes, de retour sur le Campus après les années de pandémie. Le discours vigoureux d'Anne-Fleur Goll (H.20) a marqué les esprits, exhortant ses camarades, la communauté HEC et le monde économique dans son ensemble à faire

le choix de la transformation écologique. « *Nous sommes des garde-fous du greenwashing* », a-t-elle plaidé. Dont acte. Éloïc Peyrache, dean de l'École, a exprimé l'engagement de l'École à intégrer plus profondément les enjeux de transition dans la prochaine revue des programmes. Et l'association HEC Alumni a entériné la création du Club HEC Transition, coprésidé par Antoine Rabain (M.06) et Adam Melki (H.21). Second exemple au travers du choix de nos deux lauréats du Prix HEC de l'année 2022, célébrés lors de l'assemblée générale de notre association. D'un côté, l'engagement entrepreneurial de Thomas Jonas (H.93), fondateur de la foodtech Nature's Fynd qui vise à réduire l'impact de la production de nourriture grâce à de nouvelles protéines alimentaires. De l'autre, l'engagement dans l'action publique d'Agnès Pannier-Runacher (H.95), ministre de la Transition énergétique dans un moment où l'État a un rôle stratégique à jouer pour juguler les effets du changement climatique. Derrière cette actualité, beaucoup d'autres exemples pourraient être retenus parmi les initiatives de nos camarades, et vous en croiserez un certain nombre en participant à la vie foisonnante de notre communauté. Alors, bonne rentrée à tous, et à bientôt dans nos entreprises communes.

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

# SOMMAIRE

© Ryan Lim, Anjie Jager



### innovation made in HEC

Des croquettes à la mouche,  
la stratosphère dans un ballon,  
un bain sous les tropiques...  
p. 6



### super étudiant

Gaspard Cousin (H.22), espace  
et escalade, p. 9

### pour/contre

Un statut de réfugié climatique ? p. 10

### correspondance

La réforme de la Constitution tunisienne,  
une chance pour la démocratie ? p. 12

### événements

Entretiens HEC  
avec Marie-Ange Debon (H.86), p. 13  
Catherine MacGregor, p. 14

## stories

### étudiants & grand patron

Jean Cassegrain, PDG de Longchamp, répond aux questions  
d'Emy Saïz (H.25), Tanguy Le Berre (H.24)  
et Bonnie Basei (M.23), p. 16

### 10 questions sur...

L'espace, p. 27

### 24 heures avec...

Stéphanie Gicquel (H.06). Cette avocate d'affaires délaisse  
le barreau pour explorer les limites de l'endurance  
et de la performance physique. À vos marques !, p. 34

### le grand dossier

Santé et innovation

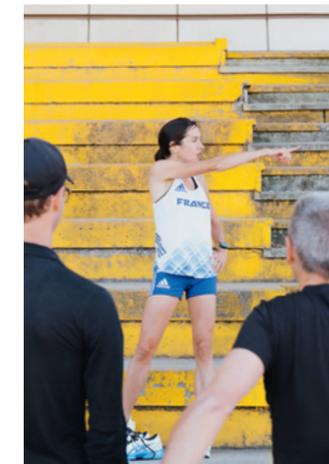
De Medicare à la Sécurité sociale, de nombreux  
États facilitent l'accès aux soins, tandis que les  
avancées de la médecine font reculer la maladie, p. 42  
Entretien avec Marguerite Cazeneuve (H.13),  
directrice déléguée de l'Assurance maladie, p. 44  
Onze membres de la communauté HEC innovent  
pour notre santé..., p. 48

### trajectoire

Président du Chapter Ukraine d'HEC Alumni,  
Georgiy Grokhovsky (E.10) multiplie les initiatives pour  
soutenir son peuple et sensibiliser la communauté française  
à une guerre qui risque de se normaliser, p. 52

### le jour où...

Tatiana Jama (M.08) a cocréé Sista, un collectif qui vise  
à favoriser la mixité de l'économie numérique et le financement  
de start-up lancées par des femmes, p. 56



Stéphanie Gicquel (H.06) pratique  
la course à pied sur longue distance, p. 34



Jean Cassegrain,  
PDG de Longchamp, p. 16

# guide

## compétences

Trouver le bon job quand on n'a pas le profil idéal, p. 60  
Faut-il avoir peur de l'échec ? p. 61

## recherche

Comment la crise fait-elle émerger des stratégies durables ? p. 62  
La légitimité, un capital précieux pour l'entreprise, p. 63  
La simple présence d'un téléphone portable est-elle nuisible ? p. 64

## technologique

Daphné Segretain, la rédac chef, a testé la plateforme Front, p. 65

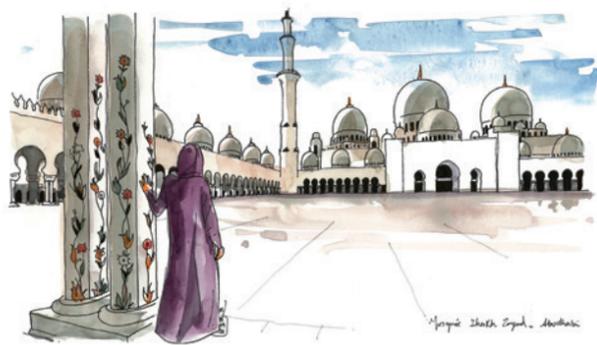
## à la page

Les conseils de lecture des alumni, p. 66



## city guide

Ancien port de pêche, Abu Dhabi, la ville bleue, est le trait d'union entre tradition et modernité, p. 68



# vie d'hec

## association

Assemblée générale 2022, enquêtes, Chapter Qatar, Flowdesk, p. 72

## fondation

Égalité des chances, MBA Giving Month, p. 74

## campus

HEC Talents, campus durable, BDE..., p. 77

## innovation & entrepreneurship center

Nouveaux locaux, Demo Day, p. 78

## campus qatar

Première étude sur l'entrepreneuriat qatari par Allan Villegas-Mateos, p. 80.

# business

## décryptage

Luxe : les nouveaux enjeux du digital, p. 85

## finance durable

Les obligations vertes face au besoin d'une transition durable, p. 86

## dossier immobilier

Réglementations environnementales et hausse des prix chamboulent le marché de l'immobilier. Synthèse et points de repère, p. 88



# EN COUV'

par **Daphné Segretain**

rédactrice en chef – daphne.segretain@hecalumni.fr



# Prendre la température

Alors que l'automne s'installe, difficile de laisser l'été derrière soi sans une certaine amertume. Mais cette année, plutôt que le chant des grillons et l'odeur du sable chaud, on gardera en souvenir la chaleur extrême. Sécheresse, incendie et canicule ont ravagé les sols du sud de la France à la Bretagne, en passant par le Périgord, la Bourgogne, la Grèce ou la côte amalfitaine. L'été le plus chaud jamais enregistré en Europe. Et il y a fort à parier qu'il gardera un goût de brûlé. Dans une enquête, la BBC révèle que la crise environnementale bouleverse aussi la production de vin. Après avoir vu leurs vignes gelées et carbonisées, les viticulteurs ne savent plus à quelles variétés se vouer. À terme, le changement climatique devrait donner aux vins de nos latitudes un goût plus sucré. La belle affaire, à côté des pluies diluviennes qui se sont abattues sur les États-Unis, de la grande sécheresse qui sévit sur la corne de l'Afrique ou des inondations qui ont endeuillé le Pakistan.

« J'ai vu de nombreux désastres humanitaires dans le monde, mais je n'ai jamais vu de carnage climatique de cette ampleur », confiait, médusé, le secrétaire général de l'ONU après s'être rendu sur place.

D'après l'organisation internationale, 20 millions de personnes sont déplacées chaque année à cause des conséquences du changement climatique. Ils seront 143 millions en 2050 selon la Banque mondiale. Alors comment faire face à ces déplacements de population ? Faut-il un nouveau statut international pour protéger réfugiés climatiques ? (page 10) L'urgence est là, mais les solutions se font attendre. Faudra-t-il désertir cette planète ? Nous, nous sommes allés voir dans l'espace (page 27) où l'activité redouble : le secteur affiche la croissance la plus élevée au monde, près de 11 % par an. D'où vient cet engouement pour le ciel, alors même qu'une quantité de débris gravitent déjà autour de la planète et que le tourisme spatial ne s'annonce pas vraiment bénéfique pour le climat ? Pas sûr que les Terriens soient un jour réfugiés climatiques sur la planète Mars.

Après cet été tout feu tout flamme, au sens figuré pour les cours de la Bourse et au sens propre pour notre planète, l'heure est à l'action. « Je suis plutôt confiant, nous allons tenir bon, mais le combat sera rude, écrit dans sa tribune pour hecstories.fr Bertrand Badré, ancien directeur de la Banque mondiale et fondateur du fond Blue Like an Orange. Pour certains, ESG devrait signifier "Ensuring Sound Growth" et non plus "Environmental, Social and Governance". » Plus le mercure monte, plus le sort de la planète bleue est au creux de nos mains.

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.

### revalorisation Tris bénéfiques

Et si trier nos déchets pouvait nous apporter une récompense. C'est la formule lancée par Fourmize, une start-up fondée par Fabienne et Christophe Deboos et Fanny Oursel (E.21) qui propose aux particuliers comme aux professionnels de collecter leurs déchets ménagers (tout ce que l'on peut trouver dans une cuisine ou une maison) ou leurs déchets de bureau (papier, capsules de café, vieux magazines...) contre des mizes, des points cumulables donnant du pouvoir d'achat dans les enseignes partenaires (Leroy Merlin, La Vie Claire, Brioche Dorée...). Fourmize a donc un impact environnemental, économique et sociétal, car la société a une démarche inclusive. Un quart de ses salariés sont des jeunes sans parcours scolaire. Longue vie à la fourmilière!



### pet food

## Fines mouches

Une recette à base de légumes et d'insectes révolutionne le marché de la croquette.

Créer des croquettes pour chiens et chats qui soient saines, riches en protéines et respectueuses de l'environnement? C'est le défi relevé par Reglo grâce à une recette à base de légumes et de mouches. Riche en protéines et acides aminés, cet ingrédient garantit une alimentation équilibrée. Ces croquettes 100 % naturelles (sans colorant, OGM ou autres conservateurs) sont une bénédiction pour l'environnement. Les protéines animales, indispensables aux animaux carnivores, fournies par les insectes, sont aussi plus digestes. Fondée en novembre 2019 par Basile Laigre, Reglo a bénéficié du soutien de l'Incubateur HEC pour mettre au point et

commercialiser ce produit innovant. Après s'être approvisionnée aux Pays-Bas, la start-up vient de conclure un partenariat avec Innovafeed, qui exploite un site d'élevage de mouches *Hermetia illucens* dans les Hauts-de-France.

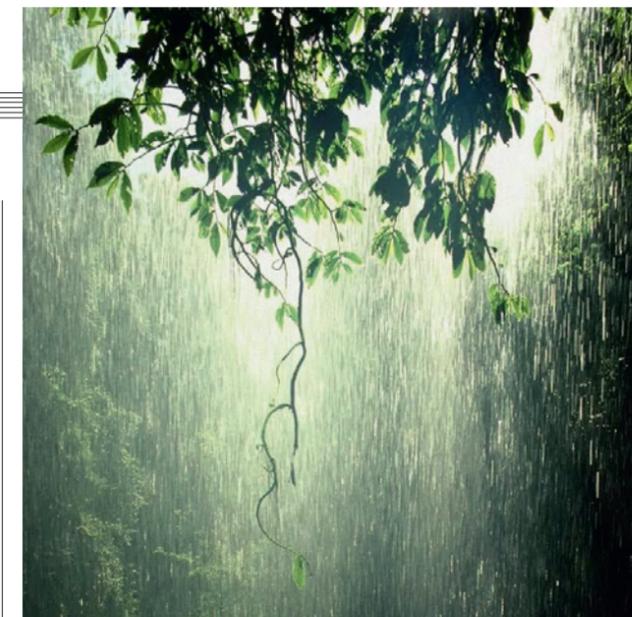
### Un marché de niche

Déterminée à grignoter des parts sur le marché de la « pet food » (dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 5 milliards d'euros en France), la marque a levé 1,8 million d'euros en mai et s'apprête à distribuer ses produits chez Monoprix. Reglo a déjà écoulé en un an 130 t de ses croquettes pour chiens. Preuve que la recette n'a rien d'infect.

© Reglo

### consommation Boire plus pour en faire plus

Étudiante en pharmacie et en master X-HEC Entrepreneurs, Anabelle Sellame (H.21) a dirigé plusieurs essais cliniques avec des pharmaciens et des médecins afin de créer une boisson qui aide à la concentration tout en combattant le stress et l'état de fatigue. Le jus Nootropia, dont la formule est tenue secrète, est composé de nootropiques, des substances et composés qui ont pour but de stimuler la fonction mentale et l'humeur. Pour goûter ce breuvage magique, alternative saine au café et aux boissons énergisantes, il faudra commencer par patienter : la recette est en cours de brevet.



### bien-être

## La baignoire du futur

Prendre un bon bain chaud tout en prenant soin de la planète? C'est maintenant possible grâce à l'invention de Mickael Malka (E.18), fondateur de Stans. Fabriquée artisanalement à Nantes, la baignoire de la jeune entreprise créée en 2021 propose une véritable expérience sensorielle puisqu'elle imite « l'expérience d'une pluie tropicale » grâce à des jets d'eau multiples. Avec ce système qui consomme 40 % d'eau en moins qu'une douche, inutile d'attendre que la baignoire se remplisse pour faire trempette. Mais ne vous réjouissez pas trop vite, cette économie d'eau a un coût : environ 5 000 euros pour le premier modèle de ces baignoires hi-tech, qui est d'ores et déjà disponible à la précommande en ligne.



### humanitaire Des ONG à fonds

80 % des ONG ont fait face à des refus catégoriques de prestation de service bancaire dans des zones de crise comme la Syrie, la Palestine ou encore l'Afghanistan. Afin de contourner ces obstacles à l'aide humanitaire et de limiter les frais bancaires (qui s'élèvent en moyenne à 11 %), Charles Arnault et Matisse de Rivières (M.22) ont fondé Trackr. La plateforme a pour objectif de permettre à ces organisations d'envoyer et de recevoir des fonds de manière sécurisée et transparente. Le projet, encore en cours de développement, a déjà remporté le premier prix du Challenge Startupper Next Generation de VivaTech, gage d'un succès à venir.



© DR

### équitable Le café du coin

Non, le meilleur café du monde n'est pas français. Ni suisse, ni belge, ni italien... Pour Quentin Rouyer (H.19), ce sont les caféiculteurs eux-mêmes qui produisent le meilleur café et il compte bien les aider à valoriser leurs grains en révolutionnant le modèle actuel. Sur son site *alternative.café*, le café est intégralement préparé chez les « fermiers planteurs », qui deviennent également torréfacteurs pour une rémunération plus juste et des arômes d'exception.



Voyage

La start-up Zephalto prévoit d'envoyer des touristes dans la stratosphère grâce à un ballon d'hélium. Une solution bas-carbone qui contraste avec les autres projets de tourisme spatial... et promet un moment de poésie contemplative.

# Stratosféerie

Vingt-sept kilos de CO<sub>2</sub>. Voilà la consommation carbone du vol stratosphérique en ballon que proposera dès 2024 la start-up Zephalto, selon sa directrice générale Amicie Monclar (H.16). Un chiffre qui détonne avec les géants du secteur comme Blue Origin, SpaceX ou Virgin Galactic, pour lesquels l'empreinte carbone d'un vol dans l'espace est estimée entre 500 et 1 000 t de CO<sub>2</sub>, soit la consommation d'un Terrien en... cinq cents ans. « C'est ce constat qui m'a poussée à offrir une solution durable, confie la directrice de l'entreprise héraultaise fondée en 2017 par un ancien contrôleur aérien, Vincent Farret d'Astiès. Le tourisme spatial se développe à vitesse grand V et, dans sa configuration actuelle, son activité risque d'avoir un impact massif sur le changement climatique. En proposant un voyage bas-carbone, nous montrons qu'un autre type de tourisme est possible. »

Pour réussir cette prouesse, Amicie et Vincent se sont appuyés sur deux atouts français : les savoir-faire du CNES, l'agence spatiale française, qui envoie des ballons dans la stratosphère depuis soixante ans, et l'industrie du luxe, capable de toucher les clients visés par ce type de voyage. L'entreprise compte 22 salariés et, dans moins de

“On est dans la sphère de l'onirique, du poétique, du rêve d'enfant”

deux ans, les ballons de Zephalto s'élèveront dans la stratosphère, à 25 km d'altitude, avec à leur bord six passagers et deux pilotes pour un voyage de six heures dans une cabine pressurisée de 20 m<sup>2</sup>.

### Un ticket à 120 000 euros

Prix du billet : 120 000 € par personne. « Il s'agit d'une offre ultraluxe, pour des particuliers alliant sens de l'aventure et attention à leur responsabilité, confie la diplômée, qui a déjà reçu une dizaine de précommandes. Selon la banque Cowen, 40 % des personnes qui ont plus de 5 millions de dollars de patrimoine seraient prêtes à dépenser cette somme pour vivre une aventure spatiale. »

L'expérience promet d'être inoubliable : la vision de l'arrondi de la Terre, des continents cernés par la mer, du halo bleu qui ceinture la planète... « On est dans la sphère de l'onirique, du poétique, du rêve d'enfant, s'enthousiasme Amicie. On revient totalement changé d'une telle expérience. » Et la start-up voit plus loin encore : après les premiers vols, elle concevra un régulateur d'altitude permettant de voler plus longtemps et ambitionne, à terme, de fabriquer plusieurs dizaines de ballons pour des voyages aux confins du ciel depuis les quatre coins du monde.

© Zephalto

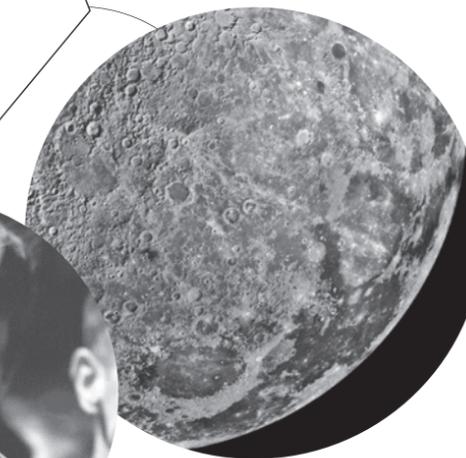
## SUPER ÉTUDIANT



QUAND IL N'ANALYSE PAS LES EFFETS DES FROTTEMENTS ATMOSPHÉRIQUES SUR LES TRAJECTOIRES DES SATELLITES, IL S'ÉLÈVE DANS LES HAUTEURS ET ESCALADE DES FALAISES.

GASPARD COUSIN (H.22)

# EN ORBITE



PASSIONNÉ PAR L'ESPACE, IL EST DEVENU INGÉNIEUR EN ORBITOGRAPHIE. COMPRENEZ, SPÉCIALISTE DE LA POSITION ET DE LA VITESSE DES SATELLITES. À QUOI ÇA SERT ? À BEAUCOUP DE CHOSES AU QUOTIDIEN, COMME UTILISER UN GPS... PARCE QUE SI L'ON NE SAIT PAS OÙ EST SON SATELLITE, ON NE PEUT PAS SAVOIR OÙ L'ON EST. ÉLÉMENTAIRE, MON CHER NEWTON.



ACTUELLEMENT EN STAGE DE FIN D'ÉTUDES AU CENTRE NATIONAL DES ÉTUDES SPATIALES (CNES), IL SE SENT BIEN DANS CET UNIVERS D'EXPERTS PASSIONNÉS, DISCRETS ET RIGoureux, QUI N'AIMENT PAS L'ESBROUFE ET LES PAILLETES. UN SATELLITE PERCUTÉ PAR UN DÉBRIS SPATIAL ET QUI EN GÉNÈRE DES MILLIERS D'AUTRES, UN PETIT DYSFONCTIONNEMENT SUR UN PROJET DE 1 MILLIARD D'EUROS, ET C'EST LA CATASTROPHE... PLACE À L'HUMILITÉ ET AU TRAVAIL.



ALORS, AUTANT ÊTRE PRÉCIS DANS LA TRAJECTOIRE. COMME EN ESCALADE. DEPUIS L'ENFANCE, IL PASSE SON TEMPS LIBRE À GRAVIR DES FALAISES. LA HAUTEUR EST SON OBSERVATOIRE. PAS ÉTONNANT QUE SES ÉCRIVAINS PRÉFÉRÉS SOIENT JULES VERNE ET MARCEL PROUST. L'UN POUR SES PROJETS EXTRAVAGANTS ET SES DESCRIPTIONS PRÉCISES DE LA NATURE. L'AUTRE POUR SON REGARD ACIDE SUR LA SOCIÉTÉ ET SES FAUX-SEMBLANTS.

© DR

# Un statut de réfugié climatique?

D'après l'ONU, 20 millions de personnes sont déplacées chaque année à cause du changement climatique. Faut-il protéger ces migrants au niveau international?



POUR

## “L'Europe a toute légitimité pour amorcer la réflexion sur un nouveau statut de réfugié”

**Bertrand Badré (H.89), fondateur de Blue Like an Orange Sustainable Capital**

**e**n 2013, un habitant des Kiribati, un archipel du Pacifique Sud menacé par la montée des eaux, avait demandé à la Nouvelle-Zélande le statut de réfugié pour cause de réchauffement climatique, une première au monde. Débouté, il a assigné le gouvernement néo-zélandais devant le



**Bertrand Badré (H.89)**

Ancien directeur général et directeur financier de la Banque mondiale, ardent défenseur d'un capitalisme moral, il a créé un fonds d'investissement durable qu'il a nommé, en hommage à Paul Éluard, Blue Like an Orange Sustainable Capital. L'objectif est de financer des projets pouvant générer un impact positif dans les pays émergents.

Comité des droits de l'Homme de l'ONU en février 2016. Le Comité a rendu une décision révélatrice : les gouvernements doivent désormais prendre en considération les violations des droits humains causées par la crise climatique lorsqu'ils envisagent d'expulser des demandeurs d'asile. Si le cadre n'est pas encore bien défini, on voit que le sujet émerge et que le dérèglement climatique va condamner à la migration de plus en plus de gens, soit parce que leur environnement sera détruit, soit parce qu'il sera tellement pollué qu'ils ne pourront plus y vivre.

### Anticiper les effets du réchauffement climatique

Comment allons-nous faire face à ces déplacements de population ? Une partie de la réponse dépend de notre stratégie d'adaptation : allons-nous être capables de mettre en place les conditions pour que ces personnes ne deviennent pas des réfugiés ? C'est tout l'enjeu de la transition écologique et des solutions que nous tentons de mettre en place en réfléchissant à des villes plus habitables et durables,

en construisant des digues, en restaurant des mangroves... Mais il faudra arriver à penser, planifier et mener ces initiatives à une échelle locale, mais aussi à une échelle planétaire. Si nous n'y arrivons pas, ce qui est malheureusement très probable, nous devons bien trouver des réponses aux questions suivantes : comment s'organiser pour le bien des populations concernées mais également pour le bien des populations qui accueilleront ces migrants ? Comment faire pour que cette réalité ne devienne pas une nouvelle source de conflit dans le monde ? Faudra-t-il permettre à des pays de se relocaliser ailleurs et dans quelles conditions ? La crise du Covid nous a montré que nous trouvons des solutions quand nous sommes dos au mur. Nous devrions pourtant sérieusement anticiper cette question. Et l'Europe a une responsabilité particulière pour amorcer cette réflexion : elle est dépositaire du statut actuel de réfugié, qu'elle a créé, et va être rapidement confrontée à un phénomène inédit dans l'histoire de l'humanité.

CONTRE

## “Il faut opter pour une solution plus pragmatique”

**Emmanuel Daoud, avocat international**

**L**a convention de Genève de 1951 lie le statut de réfugié à l'existence d'une « persécution » ainsi qu'au franchissement d'une frontière. Pour ces nouveaux migrants déplacés du fait de la dégradation de leur environnement, le droit existant est donc inapplicable et insuffisant. Une évolution du droit positif, avec la création d'un statut spécifique, semble nécessaire et permettrait aux pays développés de prendre leur part de responsabilité face aux conséquences du réchauffement climatique. Il se heurterait cependant à de sérieuses difficultés.



**Emmanuel Daoud**

Avocat et fondateur du cabinet Vigo, il est engagé dans les domaines du droit pénal international, des droits de l'Homme, de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable. Il a été l'avocat de l'« Affaire du siècle », un recours en justice déposé en mars 2019 par quatre ONG contre l'inaction climatique de l'État.

La reconnaissance d'un statut propre aux réfugiés climatiques suppose la création d'une nouvelle convention ou l'ajout d'un protocole à la Convention de 1951. Pour ce faire, il faudrait parvenir à un consensus des États, la gestion des flux migratoires relevant de la souveraineté nationale. Or la notion de « réfugié climatique » ne fait pas l'unanimité. Elle est même qualifiée d'aberration juridique, résultant d'une invention médiatique, reprise par certains universitaires. Cette expression laisse croire qu'une protection est possible sur le fondement du droit international des réfugiés, ce qui n'est pas le cas. Certains préfèrent utiliser le terme de « déplacés environnementaux », notion plus adaptée qui induit une catégorie plus vaste que les « réfugiés climatiques » prenant en compte « des déplacements internes et internationaux, forcés et volontaires », comme l'explique Christel Cournil, professeure de droit public. Il existe au moins deux obstacles à la conception et à la reconnaissance d'un statut de réfugié climatique. Le premier tient à la pluralité des

schémas migratoires (migrations temporaires ou permanentes, internes ou transfrontalières, planifiées ou précipitées, etc.) et à l'imbrication de facteurs socio-économiques. Un statut juridique unique ne permettrait pas de protéger tous les types de déplacés climatiques. Le second problème est, lui, d'ordre politique : la question migratoire est très sensible en Europe, et la réponse des pays est souvent sécuritaire, au détriment parfois des libertés fondamentales.

### Atteindre d'abord les objectifs de l'accord de Paris

Pour apporter une réponse adaptée, mieux vaudrait privilégier une solution plus pragmatique et immédiate. Le coût humain du changement climatique touche en premier lieu les pays pauvres. Il est essentiel que les pays développés se mobilisent pour atteindre les objectifs de limitation de la hausse des températures prévues par l'accord de Paris. Faute de quoi, leur responsabilité devra être engagée au niveau interne, communautaire ou européen.



**MOHAMED KHEMIRI (H.70)**, directeur central à NAIB Bank, est aussi le cofondateur et advisor de Sust (Startup System Tunisie), et coadministrateur du Chapter Tunisie d'HEC Alumni. En juillet, les Tunisiens ont été appelés à voter par référendum une modification de leur Constitution voulue par Kaïs Saïed, l'actuel chef de l'État.



## LA RÉFORME DE LA CONSTITUTION TUNISIENNE EST-ELLE UNE CHANCE POUR LA DÉMOCRATIE ?

LA RÉPONSE DEPUIS LA...

# Tunisie

**a**u printemps, le gouvernement de Kaïs Saïed a proposé un projet de réforme de la Constitution censé restituer « le pouvoir au peuple » mais qui apparaît comme une réforme renforçant l'hyper-présidentialisme et le conservatisme religieux. Le 25 juillet, les Tunisiens ont été appelés à voter cette réforme par référendum. Les résultats sont équivoques : 95 % de oui, mais 27,54 % de participation. La majorité des électeurs semble avoir suivi l'appel au boycott lancé par les partis d'opposition, qui accusent la réforme d'ouvrir la voie à une dictature. Même le parti d'inspiration islamiste Ennahdha appelait à ne pas se rendre aux urnes. Ce projet de réforme constitutionnelle a été mené sans la concertation et l'esprit d'ouverture qui s'imposent dans de pareilles circonstances. Kaïs Saïed a travaillé seul, et le oui obtenu par référendum ne reflète guère la volonté populaire.

**e**n 2011, la Révolution de la dignité avait fait naître l'immense espoir de bâtir une démocratie. Mais la Tunisie traverse depuis onze ans une transition marquée par une grande instabilité tant politique, qu'économique et sociale. Le gouvernement communique peu sur la politique générale du pays, et le peuple reste dans l'expectative. La crise financière annoncée depuis des mois, alors que le pays est en discussion avec le FMI, crée un climat anxieux. Le pouvoir d'achat s'est considérablement érodé, il n'y a quasiment plus de classe moyenne, les gens souffrent et sont déçus. Depuis la révolution, la classe politique, immature ou dominée par son ego mercantile, s'est focalisée sur

des enjeux politiques et entretient un populisme dévastateur. C'est un spectacle désolant. Pourquoi en sommes-nous arrivés là ? Je pense que nous traversons une crise identitaire et une crise des valeurs inégalées que l'on pourrait résumer en cinq points : superficialité et paresse intellectuelle ; absence d'écoute mutuelle et de dialogue démocratique liés à l'héritage d'une éducation autoritaire ; délitement du lien social entre une jeune génération et des anciens qui ne se comprennent plus ; croyances fétichistes issues de fausses lectures des textes fondateurs de la religion ; et enfin, fuite des cerveaux à l'étranger.

**L**e pays a besoin d'un nouveau pacte national qui pose la démocratie comme une exigence, qui enseigne que liberté rime avec responsabilité et créativité et qui rende au travail sa valeur. Ce pacte doit réhabiliter la séparation des liens idéologiques et institutionnels du politique avec le religieux et s'accompagner d'une relecture de l'islam à la lumière des outils intellectuels de notre époque. Il va de pair avec une réforme de l'économie : agriculture écologique, développement des énergies renouvelables, investissements publics dans les services sociaux de base. Il devra favoriser la montée en puissance de la société civile. Je crois en la force de notre résilience collective, je crois en la force de notre jeunesse, je crois au rôle fondamental des femmes tunisiennes qui, fussent-elles conservatrices, ne sont pas près de renoncer aux libertés acquises depuis cinquante ans. Les conditions du changement sont là. Il en va de notre responsabilité de nous transformer, de nous (r)éveiller individuellement et collectivement.

© DR

01\_06\_2022

Entretien HEC

## Marie-Ange Debon, présidente du directoire de Keolis



“Chez Keolis, nous avons la conviction que le transport public est l'avenir de nos villes et de nos territoires”

Vive le digital !



Le digital est l'une de mes priorités. Nous ne sommes qu'au début de la révolution numérique dans la mobilité. Il existe une puissance d'information sur les déplacements qui n'est pas assez utilisée. Cette richesse permettra de mieux dimensionner les offres, gérer les flux et améliorer l'information voyageurs.”

Transport et transition



L'électrique va s'imposer dans le transport urbain. Dans les territoires moins denses, le biogaz a toute sa place. L'hydrogène va se développer d'ici cinq à dix ans. Pendant vingt ans, ces différentes énergies vont coexister. On appelle de nos vœux un plan d'investissement de plus de 5 milliards d'euros pour aider la transition environnementale du transport de voyageurs.”



**Marie-Ange Debon (H.86)**

Diplômée d'HEC et de l'ENA, elle est depuis 2020 à la tête de Keolis, opérateur de transport public présent dans 14 pays. Elle est aussi administratrice de sociétés cotées et vice-présidente du Medef international.

**1990**  
Magistrate à la Cour des comptes

**1994**  
Directrice générale adjointe de France 3.

**1998**  
Directrice financière adjointe de Thompson/Technicolor

**2008**  
Secrétaire générale puis directrice générale adjointe du Groupe Suez

L'agenda des défis



Nous avons en charge le métro de Doha et le tram de Lusail. Notre priorité en 2022 est donc que la Coupe du monde de football se passe bien. Avec le projet du Grand Paris et la mise en concurrence des lignes, le marché est en ébullition en Ile-de-France. Keolis entend répondre à tous les appels d'offres. Nous sommes les premiers à avoir lancé le métro automatique en France, à Lille. Nous avons gagné le contrat emblématique du métro de Dubai, à la pointe du progrès. Nous avons un vrai savoir-faire.”

Désynchronisation



Par rapport à l'avant-Covid, en France, nous avons récupéré 90 à 100 % des passagers. À l'étranger, selon les pays, on est à 60-70 %, mais cela augmente. Avec le télétravail, on a constaté l'avantage du lissage des heures de pointe. Nous sommes favorables à ce que les villes travaillent sur la désynchronisation des horaires afin d'éviter que tout le monde ne se retrouve à 8 heures dans les transports en commun. Nous travaillons aussi sur ce sujet avec des universités.”

Entretien HEC

13\_07\_2022

## Catherine MacGregor, directrice générale d'Engie



**La sobriété énergétique, ce sont des mesures de bon sens. Chaque geste compte”**

### La vérité sur le gaz

“ Le gaz russe continue d'arriver en France et en Europe, mais en quantité moindre. Les Russes nous en ont livré moins que prévu. Ils ont invoqué une raison technique. À chacun d'en juger. Nous en tirons les conséquences et activons tous les leviers auprès de nos autres partenaires (Algériens, Norvégiens...) afin d'assurer la sécurité d'approvisionnement pour l'hiver. Les prix du gaz restent élevés, car il y a aussi eu un problème technique à Freeport, aux États-Unis, dans une usine de liquéfaction. Les tensions restent élevées sur le marché.”



**Catherine MacGregor**  
Directrice générale du groupe Engie depuis janvier 2021, elle a effectué toute sa carrière dans le secteur de l'énergie après une formation d'ingénieur à Centrale Paris.

**1995**  
Occupe divers postes chez Schlumberger au Congo, aux États-Unis, en Malaisie

**2019**  
Nommée présidente New Ventures de TechnipFMC

**2020**  
Auditionnée par deux cabinets de recrutement pour prendre la direction générale d'Engie

### Appel à la sobriété

“ Il y a une inquiétude sur le système énergétique en Europe et en France. Nous avons un problème avec le gaz russe et avec le gaz naturel liquéfié aux États-Unis, un parc nucléaire qui n'est pas à 100 % de sa capacité, et la sécheresse qui affecte la production hydraulique... Notre système énergétique n'a plus beaucoup de marge de manœuvre. Il faut que les Français en prennent conscience et fassent preuve de sobriété énergétique.”

### Engie face à la crise

“ Notre réponse à la crise énergétique mondiale, c'est accélérer. Accélérer les investissements dans les énergies renouvelables pour contribuer à un système énergétique bas-carbone qui permette une plus grande indépendance en Europe.”

### La transition

“ La transition énergétique est une ambition que nous voulons à la fois forte et crédible. Le biométhane permet à Engie de contribuer à des projets d'économie circulaire très vertueux. Engie est aussi le premier opérateur éolien et solaire en France. En ce qui concerne l'hydrogène, nous avons des projets pilotes mais pas de projet industriel à court terme. Enfin, nous sommes déterminés à sortir de nos activités liées au charbon à l'horizon 2025 en Europe.”

# stories



# Jean Cassegrain

PDG de Longchamp

# Le pli du luxe



**Emy Saiz  
(H.25)**

Emy souhaite entreprendre dans le luxe éthique et durable. Membre de l'association Haute Couture, elle a organisé sur le campus jovacien un défilé de mode. Sa nouvelle passion : la danse de couple. Salsa, bachata et swing !

**2018**

Contribue à l'organisation du forum mondial « Normandie pour la paix ». Rencontre Ban Ki-moon.

**2021**

Consultante bénévole pour HEC Positive Restructuring

**2022**

Participe et organise une compétition de danse interécoles, où elle obtient la 3<sup>e</sup> place en salsa cubaine et la 2<sup>e</sup> en swing avec son partenaire



**Tanguy Le Berre  
(H.24)**

Étudiant en deuxième année à HEC Paris, Tanguy souhaite devenir entrepreneur. Sur le campus, il a contribué à l'organisation du forum de recrutement d'HEC, et monté une comédie musicale intitulée *Tango* ! Il pratique la danse modern jazz depuis une dizaine d'années, en amateur.

**2018**

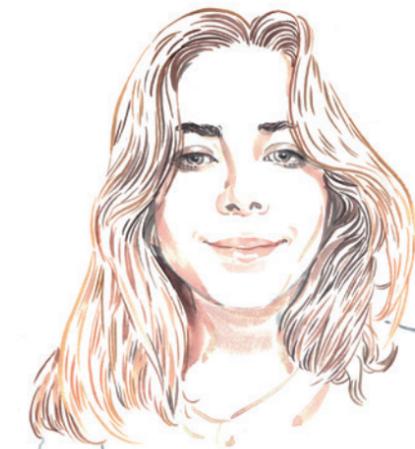
Médaille d'or aux rencontres chorégraphiques de danse jazz en groupe

**2020**

Intègre HEC et passe en parallèle une licence en droit

**2022**

Stage de six mois chez Pomelo Factory, une start-up de communication digitale



**Bonnie Basei  
(M.23)**

Durant son Bachelor en Sciences politiques et développement international à l'Université McGill, Bonnie cultive son intérêt pour le développement durable. Elle vient de rejoindre le master Sustainability and Social Innovation (SASI) d'HEC Paris.

**2018**

Mission bénévole de deux mois dans une école de Ho Chi Minh City, au Vietnam

**2021**

Stage de trois mois à l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN)

**2022**

Gestion de l'impact positif chez Schoolab, une entreprise de conseil en innovation

**S**on sac iconique a été porté par Kate Moss, Madonna, Claudia Schiffer ou plus récemment Kendall Jenner, de la fratrie Kardashian. La maison Longchamp s'est fait un nom grâce au « Pliage », sac iconique en nylon et en cuir inspiré de l'origami. Son design minimaliste fait fureur en Europe, en Asie et jusqu'en Amérique. Tout avait commencé, il y a soixante-quatorze ans, par une affaire familiale de pipes en bois dotées de gaines en cuir. Elles connurent un beau succès au lendemain de la Seconde Guerre mondiale auprès des militaires américains postés à Paris. Le fondateur de Longchamp, Jean Cassegrain, grand-père (et homonyme) de l'actuel PDG, décide ensuite de diversifier l'offre en créant des produits de maroquinerie pour homme. À son décès en 1972, son fils Philippe reprend les rênes. C'est lui qui donnera à la marque une autre dimension en inventant cette même année le sac « Pliage ». Plus de 30 millions d'unités ont été vendues dans le monde depuis sa création, selon

© Anjle Jager

le magazine *Challenges*. Philippe meurt en novembre 2020. Le petit-fils Jean prend alors le relais. Sa sœur Sophie Delafontaine, directrice artistique, complète le tableau d'une belle saga familiale. Avec 1,9 milliard d'euros en poche, la famille Cassegrain se classe 64<sup>e</sup> fortune de France d'après le classement 2022 de *Challenges*. En juillet, Bonnie Basei (M.23), Tanguy Le Berre (H.24) et Emy Saiz (H.25) ont rencontré Jean Cassegrain au siège de Longchamp, dans le showroom presse où était présentée la collection automne-hiver 2022-2023. Avec dynamisme et sans complaisance, les trois étudiants ont interrogé le petit-fils du fondateur, actuel PDG de Longchamp, sur la stratégie de cette pépite de la maroquinerie à la française et sur son plan d'action sociétal. Quitte à bousculer, mais avec tact, une maison connue pour sa discrétion.

Thomas Lestavel

## Une référence de la maroquinerie française

**Emy Saïz (H.25) : Pourquoi vos clientes s'achètent-elles un sac Longchamp plutôt qu'un sac Coach, Furla ou Lancel ?**

**Jean Cassegrain :** Notre marque a su gagner la confiance de nombreuses femmes, françaises et étrangères. Nous avons beaucoup travaillé la « désirabilité » de notre marque et de nos produits. L'objectif, c'est de donner envie aux clientes de se projeter dans leur vie future avec leur nouveau sac.

**Tanguy Le Berre (H.24) : Quand on évoque Longchamp, je pense immédiatement au sac « Pliage » qui est très populaire chez les jeunes. Mais je vois en tapant Longchamp sur Google que vous vous décrivez comme une marque de luxe. Le luxe ne se justifie-t-il pas par sa rareté ?**

**J.C. :** Le « Pliage » est une espèce d'ovni. Il n'est pas seulement porté par les jeunes mais par tout le monde : votre mère mais aussi votre grand-mère en ont peut-être un. C'est un produit intergénérationnel, ce qui est très rare en marketing. Le MBA de Harvard en a même fait une étude de cas.

**Tanguy : C'est un peu comme le Nutella dans l'alimentation ? Il n'y a pas d'âge pour en porter ?**

**J.C. :** Voilà, pas d'âge ni de classe sociale, on retrouve le sac « Pliage » partout. Les règles habituelles ne s'appliquent pas vraiment à ce produit.

**Tanguy : Pourquoi est-il aussi universel ?**

**J.C. :** Sa grande force est d'être à la fois très simple et très original. Il est unique et reconnaissable. Une véritable prouesse ! Pour un designer, il est plus facile de créer quelque chose de compliqué que simple...

**Bonnie Basei (M.23) : Longchamp associe son image de marque à ses origines parisiennes, bien que l'entreprise ait également une longue histoire avec les États-Unis. Le modèle du luxe à la française a-t-il encore de la valeur en 2022 ?**

**J.C. :** Nos produits mettent en valeur l'image de la femme parisienne. Pour certaines marques

tricolores, les Français ne représentent plus qu'une petite part de la clientèle. Ce n'est pas le cas pour Longchamp. Si vous êtes chinoise, américaine ou japonaise, s'identifier à la femme parisienne est assez motivant. De nombreux livres traduits dans le monde entier évoquent son élégance. Il y a une espèce de mythe de la Parisienne qui repose sur son élégance spontanée. Elle donne l'impression d'avoir pris dans son placard le premier vêtement venu, pour un rendu parfait... alors qu'il y a tout un travail derrière qui ne doit surtout pas se voir.

**Bonnie : Comme dans la série Netflix Emily in Paris...**

**J.C. :** Oui, la série illustre bien ce mythe, certes de manière un peu caricaturale. Mais je note que la production a choisi le sac « Pliage » pour habiller Emily dans un de ses épisodes !

**Tanguy : Le marché de la seconde main prend une place prépondérante dans la maroquinerie. Longchamp va-t-il se renforcer dans la réparation des produits ?**

**J.C. :** Depuis que la maison existe, nous réparons nos produits. Jusqu'à un passé récent, cela n'était pas considéré comme très valorisant ou sexy. Beaucoup de clients, notamment dans les pays anglo-saxons, avaient tendance à remplacer le produit abîmé immédiatement par du neuf. Cette attitude commence à changer. La réparation est mieux vue. Nous réparons 60 000 pièces par an. Contrairement à de nombreuses marques concurrentes, nous fabriquons tous nos produits et sommes donc équipés pour réparer.

**Tanguy : Allez-vous vous lancer dans la seconde main ?**

**J.C. :** À ce stade, la revente est une activité majoritairement C to C – d'un client à un autre client, sur Vinted ou autre. Un particulier prend en photo son sac avec son téléphone, puis met en ligne une annonce. Si nous faisons de la seconde main, nous le ferons à un niveau d'exigence plus élevé. Je ne vois pas très bien quelle valeur ajoutée nous pourrions apporter. Si vous regardez les marques qui ont introduit sur leur site internet, ou parfois en boutique, la vente de produits de seconde main, les volumes sont très symboliques. Cela relève avant tout de la communication. Les vrais volumes se font sur les sites de revente C to C.

© Sandrine Expilly



**Tanguy : Longchamp est une affaire de famille. Comment perpétuer la vision de votre grand-père dans un monde en constante évolution, qui fait face au risque climatique ?**

**J.C. :** C'est une question quasi philosophique ! (rires) Notre entreprise va bientôt fêter ses 75 ans. Le secret de notre longévité est d'avoir su distinguer ce qui relève des valeurs fondamentales, intrinsèques à Longchamp, et celles qui doivent évoluer. Notre activité a commencé par des pipes gainées de cuir. Aujourd'hui, le showroom compte des vêtements, des sacs ou encore des chaussures. Initialement, la clientèle était exclusivement masculine. Désormais, elle est composée à 80 % de femmes. L'entreprise a su se renouveler tout en préservant son identité. Le cuir, par exemple, a été au cœur de notre activité dès le premier jour puisque les fameuses pipes étaient gainées de cuir. L'amour du cuir est ancré dans notre maison.

**Tanguy : Quelles sont vos autres valeurs « historiques » ?**

**J.C. :** Je commencerai par l'ouverture sur le monde. Dans son magasin, mon grand-père vendait à des visiteurs étrangers, notamment les troupes alliées présentes en France après la guerre, des Américains, des Anglais et des Australiens. Dès les années 1950, il voyageait dans le monde entier pour prospecter. Mon

père a fait de même. J'ajouterai ensuite les valeurs de qualité, authenticité, sincérité.

La famille Cassegrain est garante du maintien de ces valeurs. Ce qui ne nous empêche pas de nous adapter. La vente en ligne prend une proportion croissante dans le chiffre d'affaires. En définitive, les modalités changent, mais pas nos convictions profondes.

**Tanguy : Le bouleversement des chaînes d'approvisionnement a provoqué une pénurie de matières premières, dont le cuir. Comment vous adaptez-vous ?**

**J.C. :** En tant qu'entreprise internationale, nous transportons de nombreux produits depuis les lieux de fabrication vers les lieux de vente. Nous travaillons en ce moment à régionaliser nos productions en trois zones : l'Europe, l'Asie et l'Amérique du Nord. Cela nous permet de réduire notre impact climatique mais aussi nos délais et nos coûts de transport.

**Bonnie : Quand j'ai demandé à mon entourage ce que lui inspirait Longchamp, il m'a uniquement parlé du sac « Pliage ». Avez-vous un projet disruptif qui pourrait bousculer votre image de marque ?**

**J.C. :** Le « Pliage » occupe une place assez unique dans l'univers du sac. Notre slogan l'exprime bien : « Ceci

## « Faire connaître la marque dans le monde au-delà du “Pliage” »

n'est pas un sac, c'est "Le Pliage" ». Ce produit n'a pas vraiment de concurrents. Il est très difficile de créer des produits aussi uniques, qui deviennent à la fois mythiques et emblématiques d'une marque. Beaucoup d'entreprises aimeraient en avoir un dans leur portefeuille. Deux, c'est encore plus rare.

### Bonnie : Quid de la diversification ?

**Jean Cassegrain :** Je crois que la bataille n'est pas de créer un autre produit aussi mythique que « Le Pliage ». Il s'agit plutôt de faire connaître la marque dans le monde, au-delà du « Pliage ». En France, la marque est assez bien connue des consommateurs. Mais il est vrai qu'à l'étranger, la marque s'est développée et appuyée dès l'origine sur le succès du « Pliage ». Dans ces pays, il est important que nous fassions connaître nos autres produits. C'est en train de se produire dans de nombreux pays. En Chine, par exemple, « Le Pliage » occupe une place relativement modeste dans les ventes.

### Bonnie : Les Français savent-ils vraiment que vous produisez autre chose que des sacs ?

**J.C. :** Sur le prêt-à-porter et les souliers, je pense que la sauce commence à prendre. Le travail que nous avons fait sur les collections commence à se voir. Je citerai également les lunettes. Depuis quatre ou cinq ans, notre collection de lunettes est diffusée en boutique et chez les opticiens. Sa visibilité a beaucoup augmenté.

**Emy :** Vous l'avez dit, Longchamp possède une signature très française, et s'assume parisienne. Mais comment parvenez-vous à pénétrer des marchés étrangers aux cultures très différentes ? Je pense à l'Asie ou au Moyen-Orient.

**J.C. :** C'est un travail de longue haleine. Les premiers voyages au Japon de mon grand-père remontent aux années 1950. Nous avons été parmi les premières marques européennes à s'implanter dans l'archipel. Je pense que notre marque repose sur une certaine authenticité, et sur la qualité de ses produits. Notre succès n'est pas basé sur un buzz éphémère, il s'est construit sur le temps long. Votre question renvoie à l'équilibre entre international et local. Faut-il adapter les produits et les communications à chaque pays ? Oui, mais à la marge. Si des Japonais ou des Chinois s'intéressent à notre marque, c'est parce que l'image de la femme parisienne les attire et les séduit. Ce serait contre-productif de trop s'adapter. Nous le faisons au cas par cas.

### Emy : Par exemple ?

**J.C. :** Les femmes américaines aiment les sacs plutôt grands tandis que les Asiatiques les préfèrent petits. En outre, nous nous efforçons de montrer une grande diversité de visages dans la communication pour que chacun puisse s'y retrouver et s'identifier.

## La responsabilité sociale du groupe

**Bonnie :** Vous parlez des visages. Les égéries iconiques de Longchamp, Kate Moss et Kendall Jenner, sont particulièrement représentatives des critères de beauté imposés par la mode et les médias...

**J.C. :** Kate Moss pourrait presque être qualifiée de Parisienne honoraire. Elle a cette attitude décontractée chic qui la caractérise. C'est peut-être moins vrai pour Kendall, qui est très californienne. Cela étant, vous faites là référence à des communications qui sont assez anciennes.

**Bonnie :** Pourriez-vous inclure plus de diversité dans les critères de beauté de vos égéries ?

**J.C. :** On peut avoir une attitude parisienne en étant chinoise, marocaine ou malaisienne.



**Tanguy : En France, Longchamp compte six sites de production détenteurs, dites-vous, d'une expertise rare. Comment faites-vous pour conserver ce savoir-faire malgré la pénurie de main-d'œuvre ?**

**Jean Cassegrain :** Effectivement, le recrutement n'est pas une mince affaire. Nous devons remplacer les départs en retraite et nous voulons en plus développer nos capacités de production en France. Pour cela, il faut aller dans les écoles, nous faire connaître comme un employeur attractif. Je crois que la perception des métiers artisanaux a tout de même évolué. Beaucoup de nos salariés sont contents d'avoir un « vrai » métier, de fabriquer quelque chose de leurs propres mains. C'est à nous de faire en sorte que les gens soient contents de venir travailler chez nous.

**Tanguy : D'où votre école Longchamp.**

**J.C. :** Il est quasiment impossible de recruter des gens déjà formés à la maroquinerie. Les besoins sont trop faibles pour un pays de la taille de la France. C'est pourquoi nous avons lancé notre propre structure de formation. Nous recrutons sur la base de tests de motivation et d'habileté manuelle, puis nous formons les jeunes recrues dans nos ateliers.

**Bonnie : En 2018, le Fashion Transparency Index, qui juge les politiques RSE et la traçabilité des plus grandes marques de mode, a attribué la note minimale de 0 à Longchamp. Avez-vous mis en place une stratégie spécifique pour remédier à ce problème de transparence ?**

**J.C. :** Je n'accorde pas beaucoup de crédit à ce type de classements. À ma connaissance, aucun n'est basé sur des audits sérieux des entreprises en question. Sans commenter en particulier celui que vous évoquez, mon impression est que ces classements se basent uniquement sur ce qui est publié sur les sites web des entreprises. Par exemple, si vous ne précisez pas sur votre site que vous ne faites pas travailler d'enfants, vous perdez des points. Alors que, pour nous, c'est une évidence ! Les classements ne jugent que l'effort de transparence, mais pas du tout la réalité derrière les mots. Nous sommes une entreprise privée et familiale plutôt discrète. Nous ne publions pas

### D'où vient le nom Longchamp ?

Dans les années 1930, le fondateur de l'entreprise, Jean Cassegrain, grand-père du PDG actuel et père du précédent PDG Philippe Cassegrain, tenait avec sa femme un débit de tabac Le Sultan situé sur le boulevard Poissonnière, à Paris. Jean Cassegrain eut l'idée de gagner les pipes à tabac avec du cuir. Le produit rencontra un franc succès auprès des troupes alliées et se répandit dans les bases américaines à travers le monde. Puis le fondateur diversifia son activité dans la petite maroquinerie pour homme. Lorsqu'il se rendait dans les ateliers de production, le dirigeant passait à côté d'un des derniers moulins de Paris à l'époque, situé au bout de l'hippodrome de Longchamp. Il fit alors le rapprochement entre le moulin et son patronyme.

énormément d'informations. Je reconnais qu'aujourd'hui, la transparence est considérée en elle-même comme une vertu. Nous avons sans doute des progrès à faire dans ce domaine. Mais de nombreuses marques sont à mon avis très imprudentes dans leur communication RSE. Les mots engagent. Nous parlions tout à l'heure des réparations. Avant, nous ne communiquions pas du tout sur ce sujet. Nous commençons à le mettre en avant. Le public a envie de connaître l'entreprise qui est derrière la marque.

**Bonnie : Ça ne coûte pas grand-chose de dire que vous ne faites pas travailler des enfants...**

**J.C. :** Il y a un moment où on peut penser que cela va de soi. Encore une fois, je pense que notre job de marque est de mériter la confiance des clients. Ma mission, c'est de faire en sorte que la maison puisse être fière de tout ce qu'elle fait et qu'elle se sente à l'aise avec ses pratiques dans le monde entier. Nous sommes en train de faire notre transition sur le sujet de la communication, mais nous n'allons pas céder au diktat de la transparence.

**Bonnie : Les initiatives prises par Longchamp pour l'environnement ont principalement vocation à limiter l'impact de ses activités, en réduisant par exemple les émissions de gaz à effet de serre liées au transport de marchandises. Mais avez-vous pris des initiatives qui permettraient d'avoir un impact positif sur la société et l'environnement ?**

**J.C. :** Même si cela paraît peut-être un peu démodé ou ennuyeux, notre principal impact positif est de



© Sandrine Expilly



## « Il n'y a pas de recette miracle en alternative au cuir »

fabriquer des produits de qualité, qui vont durer longtemps. J'ajoute que nos conditions de travail sont propices à l'épanouissement de nos salariés. Nous employons 300 personnes dans notre atelier de Tunis, en Tunisie. Ce sont essentiellement des femmes. Nous sommes implantés dans ce pays depuis bientôt trente ans. Pendant la Révolution de jasmin en 2011, des entreprises ont quitté le pays. Nous sommes restés. Tout cela a peut-être besoin d'être mieux « packagé » et communiqué mais je pense que oui, nous avons apporté des choses positives à la société depuis soixante-dix ans. Encore une fois, nous ne sommes pas dans une approche de greenwashing ou de « RSE-washing ». Nous sommes en train de formaliser une politique RSE qui va nous permettre de mieux exprimer tout ce que je viens de vous dire de façon un peu maladroite.

**Emy : De plus en plus de marques utilisent du simili cuir végétal. Veja, par exemple. L'innovation s'accélère dans ce domaine, y compris dans des start-up françaises comme La Tannerie végétale. Que pensez-vous de ce matériau, et pouvons-nous attendre une gamme vegan chez Longchamp ?**

**J.C. :** Je vous remercie d'avoir utilisé l'expression « simili cuir » parce que le cuir vegan, ça n'existe pas ! Si c'est vegan, ce n'est pas du cuir... Ce qu'on appelle a

tort « cuir vegan », c'est du sky ou du PVC. Le pétrole, c'est vegan, mais ça n'est pas du cuir ! Soyons honnêtes, il n'existe pas de matériaux ayant les propriétés du cuir. Ce dernier offre le double avantage d'être biosourcé et d'avoir une qualité d'usage et de durabilité qui reste jusqu'à preuve du contraire inégalée.

**Emy : Mais pensez-vous à des alternatives ?**

**J.C. :** Oui. Au début des années 1970, nous avons été les premiers à faire des sacs et bagages en nylon. À l'époque, c'était une matière nouvelle. Elle offre des qualités de légèreté, de solidité et de durabilité assez uniques. Vous constaterez souvent que des parties des sacs en nylon sont en cuir parce que pour ces parties-là, on ne trouve pas mieux que le cuir. Nous testons de nouveaux matériaux. Beaucoup contiennent une part de végétal et une part de pétrole. La part végétale dépasse rarement la moitié. Les résines à base de pétrole, qu'on est obligé de mélanger, assurent la durabilité du produit.

**Emy : C'est fondamental...**

**J.C. :** En effet. Je pense que parfois, les défenseurs de l'environnement perdent de vue l'importance de la longévité des produits, un facteur clé de leur impact environnemental. Un sac en feuille d'ananas ne sera pas aussi « eco-friendly » qu'on le dit si vous le jetez au bout de six mois. Nous étudions des alternatives au cuir, mais nous n'avons pas trouvé de recette miracle.

**Emy : Envisagez-vous de vous mettre au simili cuir vegan ?**

**J.C. :** Non, mais au cuir végétal, oui. Il s'agit de cuir de vache dont le processus de tannage se fait à partir de végétaux. Deux types de tannage sont possibles : le tannage à base de minéraux, qui est le plus répandu, et celui à partir de végétaux, notamment à partir d'écorce d'arbre broyée qui sert d'agent tannant. C'est le procédé de tannerie le plus ancien.

**Emy : Quel type de tannage utilisez-vous ?**

**J.C. :** Les deux, mais comme nos concurrents, nous privilégions le tannage minéral parce qu'il permet

une meilleure tenue dans le temps des caractéristiques du cuir. Le cuir ayant reçu un tannage végétal va changer de couleur. Si vous le laissez au soleil, il va bronzer.

**Emy : Mais le tannage végétal est-il meilleur pour l'environnement ?**

**J.C. :** Pas forcément. Si l'on utilise l'écorce d'arbre, c'est parce que celle-ci a des agents actifs, des agents chimiques. Ils ont beau être naturels, ils sont toxiques. Au Canada, ils ont arrêté d'y faire appel car cela pollue les rivières. Les agents qui sont dans les écorces des arbres se répandent et tuent les poissons. Il y a aussi des substances chimiques actives. Que le tannage soit minéral ou végétal, ce qui est important c'est que la tannerie respecte bien les limites et les normes de rejet.

### Le petit-fils d'une grande lignée

**Tanguy : Vous êtes devenu PDG, du jour au lendemain, au décès de votre père. Comment avez-vous vécu cette période ?**

**J.C. :** Je n'ai pas très envie de m'étendre sur cet épisode de ma vie. Je dirai simplement que la transition a été très naturelle sur le plan professionnel. J'exerçais déjà depuis pas mal d'années les fonctions de directeur général.

**Bonnie : Ça fait maintenant plus de trente ans que vous avez rejoint l'entreprise familiale. Quel est votre plus beau souvenir chez Longchamp ?**

**J.C. :** Les ouvertures de boutiques à Hongkong, Shanghai, Londres ou New York furent assez mémorables. Les inaugurations d'ateliers en France également. C'est assez difficile pour moi d'isoler un événement qui m'a marqué car il y a une continuité. L'entreprise s'est construite année après année.

**Bonnie : Les collaborations artistiques dans le milieu du luxe plaisent énormément. Longchamp s'y est mis également.**

**J.C. :** Il y a eu beaucoup de collaborations artistiques. La première date de 1972 ! Nous avons été assez précurseurs sur le sujet. Personnellement, je suis plus attiré par la collaboration avec des artistes qu'avec des marques, même si les deux peuvent avoir leur légitimité et leur intérêt. Les partenariats avec des artistes permettent de maintenir la marque dans l'actualité et de renouveler l'intérêt de chacun. Elles sont plus exigeantes car les artistes ont l'habitude de

travailler sans aucune contrainte ; ils sont par nature très libres dans leur pensée. Pour nous aussi, c'est donc très exigeant... et productif, parce que nous raisonnons davantage en dehors du cadre que lorsque nous travaillons avec une autre marque ou un designer. Les artistes ne sont pas du tout formatés. Leurs propositions sont plus audacieuses, elles nous bousculent, remettent en question nos façons de faire.

**Bonnie : Vous avez travaillé récemment avec André et Couturfu. Avec quelle marque ou artiste rêveriez-vous d'établir un partenariat ?**

**J.C. :** Je suis très intéressé par des collaborations avec des artistes qui viennent des arts majeurs – des plasticiens ou des peintres comme Nendo.

**Emy : Quel est votre sac Longchamp préféré ?**

**J.C. :** J'utilise un petit portefeuille en agneau que j'ai toujours sur moi. C'est mon objet Longchamp préféré.

**Tanguy : En dehors de Longchamp, quelle est votre marque de luxe favorite ?**

**J.C. :** Rapha, une marque de vêtements pour cyclistes.

**Bonnie : Du fait de votre héritage familial, le monde de la maroquinerie s'est imposé à vous. Vers quelle voie vous seriez-vous orienté si vous n'aviez pas été un Cassegrain ?**

**J.C. :** J'ai toujours su que je travaillerais dans la maison. Mon plan B aurait été de devenir architecte. Cela m'aurait plu de construire des maisons et des immeubles qui soient à la fois utiles, agréables et esthétiques.

**Emy : Vous pratiquez le triathlon et le ski de randonnée. Est-ce le secret pour éviter le burn-out ?**

**J.C. :** Je ne me sens pas du tout proche du burn-out ! Mais le sport contribue effectivement à mon équilibre personnel.

**Emy : Avec quel personnage historique aimeriez-vous dîner ?**

**J.C. :** Un voyageur ou un découvreur, comme Magellan.

Propos recueillis par Thomas Lestavel

© Sandrine Expilly



### Biographie

**1965**  
Naissance à Neuilly-sur-Seine

**1986**  
Diplômé de l'ESCP Europe

**1986**  
Décote pour New York. Dans le cadre de son service national à l'ambassade de France, il aide des entreprises françaises à s'installer aux États-Unis.

**1988**  
Intègre le cabinet de conseil Arthur Andersen à Paris

**1991**  
Rejoint la société familiale Longchamp en qualité de secrétaire général

**2012**  
Chevalier de l'ordre national de la Légion d'honneur

**2002**  
Directeur général de l'entreprise

**2020**  
Décès de son père Philippe Cassegrain des suites du Covid-19. Jean le remplace au poste de président et devient PDG

### Longchamp en chiffres

Maison créée en 1948

3 200 collaborateurs, dont 1 300 en France

1 500 points de vente dans le monde

300 boutiques en propre et franchisées dans 80 pays

30 % des ventes sont réalisées en France, 29 % dans la zone Europe - Moyen-Orient - Afrique, 13 % dans les Amériques et 28 % en Asie

- ENTRETIENS INDIVIDUELS
- COACHING ACCESS
- BILAN PROFESSIONNEL
- MENTORING - HEC PULSE
- ÉVÉNEMENTS - ATELIERS
- LIFELONG LEARNING
- HEC TOP EXECUTIVES
- CV CONSEIL
- LINKEDIN CONSEIL
- JOB BOARDS

Près de **100 événements**  
et plus de **1500 Alumni**  
accompagnés chaque année.

Envie de donner un nouvel élan à vos projets ?  
Découvrez nos services et nos intervenants :  
[www.hecalumni.fr](http://www.hecalumni.fr)

idées reçues  
sur...

## L'ESPACE



1.

**L'espace est un secteur réservé à des pays ou des entreprises aux moyens colossaux.**

**Andrew Nutter, directeur de Gama Space, start-up d'exploration du *deep space* en voile solaire, mentor pour le programme CDL d'HEC.**

**FAUX** Depuis les années 1960, l'époque où les États-Unis et l'URSS se battaient pour être les premiers à poser le pied sur la Lune, le secteur de l'espace a connu de profonds bouleversements. Durant la seconde partie du <sup>xx</sup>e siècle, l'espace paraissait inaccessible au commun des mortels. Mais au cours de la dernière décennie, deux phénomènes ont tout changé : la réduction massive des coûts de lancement et la standardisation et la miniaturisation de satellites. Cela a apporté au secteur de nouvelles technologies et de nouveaux capitaux, mais aussi une culture du risque qui avait disparu depuis les premières missions. Si bien que, aujourd'hui, la croissance du secteur est l'une des plus élevées au monde (près de 11 % par an), et elle suit une courbe exponentielle, ce qui attire de nouveaux investisseurs : quasi inexistant il y a cinq ans, les acteurs privés du secteur spatial pèsent 12 milliards d'euros, soit 15 % des 80 milliards d'euros des revenus gouvernementaux. L'intervention d'acteurs a accéléré la diminution des coûts d'accès à l'espace. Pour exemple, nous avons créé l'entreprise Gama avec le budget d'une start-up digitale. Et pour lancer notre propre satellite, nous allons utiliser le programme de transport low cost Rideshare de SpaceX. Pour réserver un créneau, il suffit d'entrer sur leur site la masse de nos équipements, la date souhaitée et c'est tout !

# 2.

## Les entreprises privées vont se substituer aux États.

**Arthur Sauzay, expert du spatial auprès de l'institut Montaigne et avocat chez Allen & Overy.**

**FAUX** Le secteur privé a toujours été associé à la conquête spatiale : la fusée qui a amené Armstrong sur la Lune a été construite par Boeing et Lockheed Martin à la demande de la NASA. Depuis les années 2000, les entreprises ne se limitent plus à exécuter des commandes publiques, elles sont force de proposition. Ce changement de paradigme s'appelle le « New Space ». Les constellations de satellites de Starlink (SpaceX) ou Kuiper (Amazon) en sont de bons exemples, tout comme Elon Musk qui veut envoyer des hommes sur Mars avec des fonds privés. Pour autant, le secteur public réalise 80 % des investissements. Des projets majeurs comme Ariane-6, le nouveau télescope spatial James Webb, la Station spatiale internationale (SSI) ou encore les satellites militaires sont financés par des États ; 20 % de fonds privés, cela peut sembler faible, mais ce ratio augmente : des dizaines de milliards de dollars sont investis dans le New Space, y compris en France, par des acteurs privés comme le fonds Expansion, qui vise les 300 millions d'euros. L'investissement public restera encore longtemps majoritaire. L'espace constitue un enjeu géostratégique majeur pour les États. Les systèmes GPS ou Galileo sont des infrastructures critiques gérées par les États. Enfin, le vol habité, qui reste du ressort du public (à part le tourisme spatial), est un symbole de la rivalité entre la Chine et les États-Unis. Les grands États ne sont pas près de se désengager du spatial.



## Le développement des activités spatiales profite surtout à l'industrie des télécoms.

**Lucien Rapp, professeur à HEC Paris et à l'Université Toulouse 1 Capitole, auteur de *New Space Property Age: at the crossroads of space commons, commodities and competition*.**

**FAUX** La mise en service prochaine de mégaconstellations de petits satellites (Starlink, Kuipers, OneWeb...) peut faire illusion, puisqu'elles ont pour principal objectif de fournir l'Internet par satellite au plus grand nombre. Et il est vrai que les télécommunications sont l'un des trois principaux usages des technologies spatiales, aux côtés de la géolocalisation (GPS) et de l'observation de la Terre (météorologie, surveillance du climat). Mais c'est le segment des applications commerciales qui a connu le développement le plus significatif.

Du repérage des bancs de poissons à l'assurance au kilomètre, de la mesure du degré d'hygrométrie des terres cultivées au suivi de la salinité des océans, de la robotisation des usines au commerce en ligne ou aux opérations de change, les services commerciaux faisant appel aux technologies spatiales se sont multipliés. Demain, une grande partie de l'énergie électrique d'origine photovoltaïque pourrait être produite depuis l'espace.

Il faut y voir l'influence des grandes révolutions technologiques, tirées par le numérique et l'intelligence artificielle. L'économie de l'espace de demain pourrait être moins celle des infrastructures que celle des données fournies par l'observation spatiale.

© Emmanuel Polanco / Colagègne

# 5.

## On manque de solutions pour désengorger l'orbite basse.

**Ane Aanesland, fondatrice de la start-up ThrustMe, lauréate du concours HEC Challenge Plus.**

**FAUX** Certes, aucune solution n'a été à ce jour déployée de manière viable et à l'échelle industrielle pour désengorger l'orbite basse. Mais l'espoir est permis ! Environ 26 000 objets de plus de 10 cm sont « trackés » depuis la Terre, dont seulement 5 000 satellites en fonctionnement. Le reste est constitué de déchets, de satellites « morts » ou de morceaux de fusée. Dans les dix prochaines années, entre 25 000 et 300 000 satellites (la fourchette est large, je vous l'accorde !) seront envoyés en orbite basse. Les risques de collisions vont donc encore augmenter. Il est impératif de concevoir des satellites capables d'éviter les autres objets, et de se désorbiter en fin de mission. Cela implique de les équiper d'un système de propulsion. Pour l'instant, on n'a pas trouvé de solution économiquement viable. Les systèmes de propulsion sur le marché sont trop grands et trop complexes. En outre, ils utilisent généralement du xénon, un combustible coûteux dont la production mondiale est limitée – la demande de l'industrie spatiale dépasse l'offre. Issue des centres de recherche de l'École polytechnique et du CNRS (Centre national de la recherche scientifique), la start-up que j'ai fondée, ThrustMe, a développé un système de propulsion électrique très performant fonctionnant avec du propergol à l'iode. Il coûte moins cher et est mieux adapté aux minisatellites. Il constitue une solution intéressante pour désengorger l'orbite basse.



## Il y a trop de déchets en orbite basse autour de la Terre.

**Christophe Bonnal, expert en débris spatiaux au Centre national d'études spatiales (CNES).**

**VRAI** La croissance du nombre de déchets est préoccupante. Dans l'orbite basse de notre planète, on dénombre 150 millions d'objets de plus de 1 mm, 1 million de débris de plus de 1 cm et 36 000 objets de taille supérieure à 10 cm. Or, il faut savoir qu'une collision en orbite avec un débris de 1 cm crée le même impact qu'une Renault Laguna lancée à 130 km/h sur Terre. Cela suffit à détruire un satellite.

Si les accidents sont rares, la Station spatiale internationale (SSI) doit tout de même manœuvrer cinq fois par an en moyenne pour éviter une collision. Ses blindages sont efficaces pour des débris de 1 cm maximum. Les objets les plus dangereux sont ceux qui font entre 1 et 10 cm car on ne les voit pas arriver mais ils résistent à la capacité de blindage.

Statistiquement, un gros satellite a 8 % de chances d'être détruit après un impact avec un débris. Si on parvenait à retirer les 40 plus gros déchets de l'orbite basse, la probabilité de collision passerait de 8 % à 7 %.

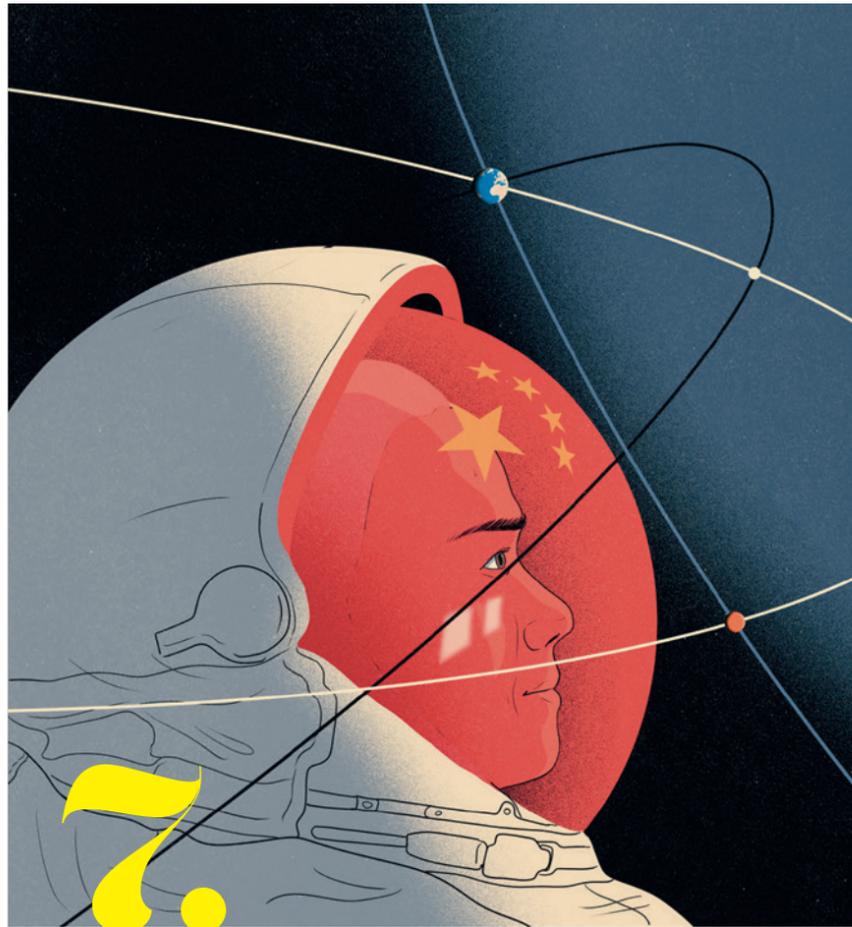
La multiplication des projets de constellation (Starlink, Kuiper, OneWeb) va mécaniquement entraîner une croissance du nombre de satellites en orbite basse et donc des risques de collisions. Or il n'existe pas de gendarme de l'espace susceptible d'obliger les opérateurs à nettoyer leurs déchets, c'est-à-dire à les désorbiter.

# 6.

## L'exploration spatiale est incompatible avec l'écologie.

**Amicie Monclar (H.16), directrice générale de Zephalto, voyageur spatial bas-carbone.**

**PAS SI SIMPLE** On estime que le voyage spatial émet en moyenne entre 500 et 1 000 t de CO<sub>2</sub> par vol, soit cinq fois le budget carbone d'une vie. On serait tenté de dire qu'espace et écologie ne font pas bon ménage. Pourtant, ce n'est pas forcément le cas. Chez Zephalto, c'est justement cette menace qui nous a poussés à fournir une solution durable : en utilisant des ballons fonctionnant à l'hélium et captant l'énergie solaire, nous proposons des vols touristiques stratosphériques bas-carbone. Avec une empreinte équivalente à la consommation d'une côte de bœuf. En outre, nous pensons que l'expérience vécue dans la stratosphère, cette vision choc de la Terre protégée par un simple halo bleu, appelée *overview effect*, aura un effet de prise de conscience et donnera aux participants l'envie de s'engager pour préserver la planète. La vaste majorité de ce que l'on sait du réchauffement climatique, de la fonte des glaciers, de l'état des océans ou encore de la qualité de l'air, nous le devons au secteur spatial, grâce aux satellites d'observation, mais aussi de télécommunication et de navigation. 60 % des 54 données nécessaires pour prendre des décisions sur le changement climatique ne sont observables que depuis l'espace. Enfin, rappelons que les technologies de pointe utilisées dans le secteur du spatial sont souvent réutilisées pour la conception d'équipements liés aux énergies renouvelables.



## La Chine est devenue le leader de l'industrie spatiale.

**Philippe Coué, auteur de *La Chine veut la Lune*<sup>[1]</sup> et de *Rêves de Mars, les projets d'expéditions habitées vers la planète rouge*<sup>[2]</sup>.**

**PAS ENCORE** Les États-Unis sont encore leaders du secteur. Mais pour combien de temps ? La Chine cherche à dépasser les États-Unis dans le domaine spatial. L'an dernier, l'empire du Milieu a opéré plus de 50 tirs. Une progression impressionnante, puisque la Chine ne faisait que cinq ou six tirs par an au début des années 2000. Il en va de même pour les vols habités. À ce jour, la Chine a envoyé avec succès une vingtaine de personnes dans l'espace. La station spatiale chinoise accueille en permanence des taïkonautes pour des missions de six mois. La Chine se prépare même à envoyer des hommes sur la Lune et vise, à terme, d'installer une base sur notre satellite naturel. En 2021, Pékin a réussi l'exploit de poser un rover sur Mars. Et Xi Jinping a beaucoup d'autres projets. Dès 2030, la Chine pourrait envoyer des installations-pilotes de centrales solaires orbitales. À l'horizon 2040, le pays veut transporter chaque année 10 000 personnes et 10 000 t de fret dans l'espace. Son ambition est sans limite : il évoque même un voyage sur Uranus à l'aide d'un véhicule à propulsion nucléaire !

1. AC Medias, 2007.  
2. L'Esprit du temps, 2018.

# 9.

## On pourra bientôt extraire des métaux rares sur la Lune.

**Luca Boccaletto (E.16), directeur du service évaluation et qualité de l'Agence spatiale européenne.**

**PAS SI SIMPLE** Dans l'espace, surtout sur les astéroïdes, on trouve de nombreux métaux : platine, iridium, osmium, palladium... Autant d'éléments rares sur Terre qui servent à la fabrication de produits issus des nouvelles technologies. Sur la Lune, ces métaux sont peu présents, mais on trouve de l'eau et de l'hélium 3, deux éléments qui pourront servir de carburant pour les vaisseaux spatiaux. Tout cela attire des investisseurs, au vu de la raréfaction des ressources terrestres. Extraire ces minéraux paraît envisageable à moyen terme, à condition d'apprendre à dompter des températures extrêmes, les radiations et d'adapter les techniques minières. Mais la vraie question est de savoir s'il serait financièrement intéressant de les réacheminer vers la Terre. Actuellement, on peut estimer un coût du transport à plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de millions d'euros par kilogramme de matière rapportée. À plus court terme, l'idée serait plutôt d'exploiter ces ressources in situ, et donc d'avoir une présence permanente sur la Lune, en y laissant des modules habitables. Mais au-delà du coût, l'extraction minière se heurte à l'absence de régulation internationale. Seuls les accords Artémis de 2020 évoquent l'exploitation des ressources spatiales, mais ni la Russie, ni la Chine, ni la France ne les ont ratifiés... Autant dire qu'ils ne servent à rien. Et tant que le secteur n'est pas régulé, les exploitants s'exposent à des frictions.



## Sans la Russie, l'avenir de la Station spatiale internationale (SSI) est menacé.

**Luca del Monte, chef du service commercialisation à l'Agence spatiale européenne et consultant pour HEC Innovation.**

**FAUX** La première chose à rappeler au sujet du retrait de la Russie de la Station spatiale internationale (SSI), c'est qu'il n'est absolument pas officiel. Si des déclarations ont bien été faites par les Russes dans la presse ou sur les réseaux sociaux, aucun de ses partenaires, qu'il s'agisse de l'Agence spatiale européenne (ESA) ou de la NASA, n'en a été averti. De plus, les règles du jeu supposent de donner à tous ses partenaires un préavis d'un an. Pour autant, certains projets impliquant la Russie ont d'ores et déjà été suspendus, comme les missions martiennes. Quoi qu'il en soit, l'avenir de l'ISS est indépendant de la présence ou non de la Russie : elle terminera sa vie au plus tard en 2030. Elle subit en effet une obsolescence importante car soumise à un environnement extrêmement hostile, notamment à cause des radiations. Aujourd'hui, la garder en vol coûte trop cher par rapport à d'autres options, portées notamment par des acteurs privés, ce qui illustre le formidable développement de l'espace commercial ces dernières années. Quatre stations issues de fonds privés sont en phase de développement et scrutées par la NASA et l'ESA : celles de Blue Origin, Nanoracks, Axiom et Northrop Grumman. Elles seront ouvertes à des corps d'astronautes privés et des touristes, mais aussi à des astronautes institutionnels. C'est sous cette forme que la coopération internationale pourra se poursuivre dans la prochaine décennie. Le retrait de la Russie, s'il finit par être effectif, ne fera probablement qu'accélérer ce phénomène.



10.

Dans dix ans, on enverra des astronautes sur Mars.

**Gaspard Cousin (H.22), ingénieur en orbitographie et en dynamique du vol au CNES (Centre national d'études spatiales).**

**FAUX** La feuille de route internationale de l'exploration « Global Exploration Roadmap », qui réunit une dizaine d'agences dont la NASA et l'ESA (Agence spatiale européenne), inclut l'exploration de Mars. Mais cela ne veut pas dire que c'est imminent. Il y a en effet deux principaux obstacles qui nous empêchent d'envisager des voyages sur Mars dans la décennie. Le premier concerne le test des équipements et des procédures : avant d'aller sur la planète rouge, il faut effectuer des essais en condition réelle, notamment pour adapter les modules de support-vie (gestion de l'eau, de la nourriture, etc.). Pour cela, la meilleure solution est de réaliser ces tests sur la Lune. Le programme Artémis, dont le premier vol a eu lieu à la fin de l'été, comprend la construction de Gateway, station spatiale autour de la Lune qui deviendra un laboratoire scientifique et pourrait même, à terme, servir de station-service pour aller sur Mars. Mais la première pierre ne sera posée qu'en 2025, il faudra donc se montrer patient. Second obstacle : nous devons apprendre à nous protéger des radiations. Dans l'espace, les rayonnements cosmiques et solaires peuvent être très dangereux : rien que sur l'ISS, située à seulement 400 km de la Terre, les astronautes dépassent en quelques semaines la dose maximale des travailleurs d'une centrale nucléaire sur un an. Alors, imaginez passer deux cents jours, temps qu'il faut aujourd'hui pour atteindre Mars, sans la protection de notre magnétosphère... En outre, une brutale éruption solaire peut être mortelle et nous avons encore du mal à prédire l'activité solaire. Il y a donc encore de nombreux défis techniques à relever.

Dossier réalisé par Marc Ouhanon et Thomas Lestavel

**bpi**france

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

RENDEZ-VOUS SUR NOTRE SITE  
**TALENTS.BPIFRANCE.FR**  
POUR DÉCOUVRIR NOS OFFRES

@BienvenuechezBpifrance 

@Bpifrancerecrut 

@Bpifrance 

**24h**  
avec

# Stéphanie Gicquel

Ex-avocate d'affaires, Stéphanie Gicquel (H.06) a délaissé le barreau pour suivre d'autres pistes, qui explorent les limites de l'endurance et de la performance physique.

© Leizlia Le Fur



La championne d'ultrafond s'entraîne près de chez elle, sur la piste du stade Max-Rousié, dans le 17<sup>e</sup> arrondissement, à Paris.



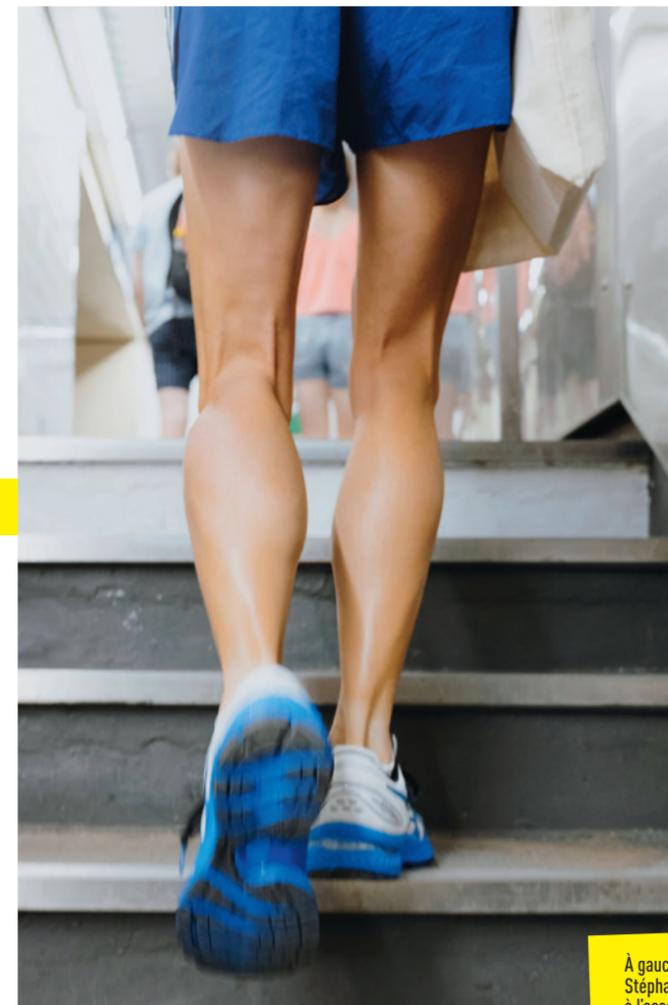
À quoi reconnaît-on, en 2022, une athlète de haut niveau qui s'apprête à participer à une grande compétition ? Quelques semaines avant l'épreuve, elle porte un masque FFP2 et se frictionne les mains à intervalles réguliers avec des litres de gel hydroalcoolique. C'est le cœur du mois d'août dans un Paris chauffé à blanc et désert. Stéphanie Gicquel, 40 ans, n'est pas en vacances. À la sortie du métro, au pied de la tour Montparnasse où elle nous a donné rendez-vous, la sportive annonce la couleur : elle fait « hypergaffe au respect des gestes barrières ». Elle s'excuse sous son masque, promet qu'elle l'enlèvera pour les photos lorsqu'on sera au grand air. « Pas question de ruiner des mois de préparation en attrapant quelque chose juste avant Berlin », justifie-t-elle. Dans la capitale allemande, elle va bientôt se frotter à ce qui ressemble à un Himalaya de l'athlétisme : les championnats du monde du 100 km. Oui, vous avez bien lu : la course s'étire sur une distance de quasiment deux marathons et demi. Environ huit heures d'efforts ininterrompus. Départ à l'aube, à 6 h 30, arrivée prévue, si tout va bien, au beau milieu de l'après-midi. Des milliers de foulées à répéter inlassablement autour d'un circuit de 1 530 m de long dont on finit par connaître le moindre caillou. Une épreuve d'endurance redoutable. Quoique. Le plus dur est à venir : seulement trois semaines plus tard, à la mi-septembre, cette brune au corps musculeux prévoit de participer aux championnats d'Europe des 24 heures, à Vérone, en Italie. Courir encore et encore, toujours sur un même circuit, tel est le programme de cette toquade pour joggeurs insomniaques. Comme au Mans, les moteurs en moins, on trotte pendant que les aiguilles font le tour de l'horloge. Pour gagner, il faut parcourir la plus grande distance possible. Une journée et une nuit pour faire un peu plus de 240 km, le record actuel de Stéphanie, championne de France de la discipline et parmi les sept premières mondiales. Autant dire que jamais cette rubrique n'a aussi bien porté son nom : la pasionaria du 24 heures, c'est bien elle !



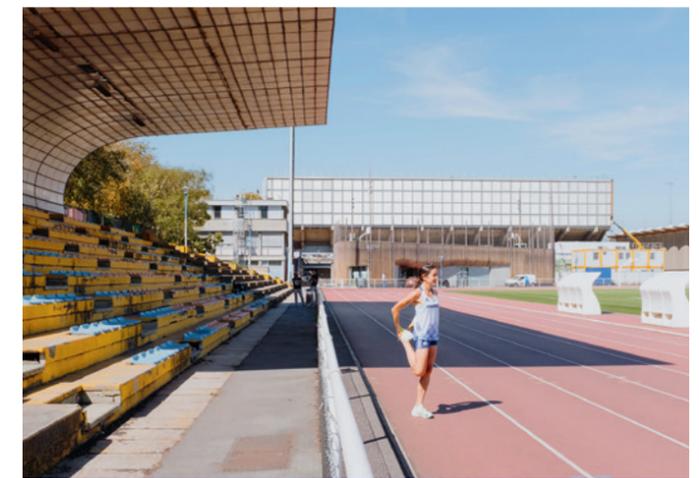
## 9h, séance d'écriture à la maison

Avant d'arpenter les pistes d'athlétisme, l'ancienne élève d'HEC (H.06) fut avocate d'affaires, marathoniennne des fusions-acquisitions. Elle a gardé l'habitude de travailler beaucoup et avec méthode. Entretemps, elle est devenue une figure médiatique du sport extrême. Spécialiste reconnue de la psychologie de la performance, elle intervient dans les entreprises pour des conférences et des journées de team building. Chez les mordus de la course à pied, elle est une star, la petite reine (1,60 m pour 43 kg) de « l'ultrafond », que l'on pourrait résumer ainsi : du jogging à la sauce Forest Gump. Pour y arriver, chaque détail compte. Discipline de fer, planning quasi militaire, sacrifices et entraînements solitaires. Reste que, chaque matin, à 8 h précises, après quelques étirements et un petit-déjeuner frugal, c'est à sa table de travail que commence sa journée. Elle se consacre à l'écriture et à l'organisation de sa vie entrepreneuriale. « Soit je

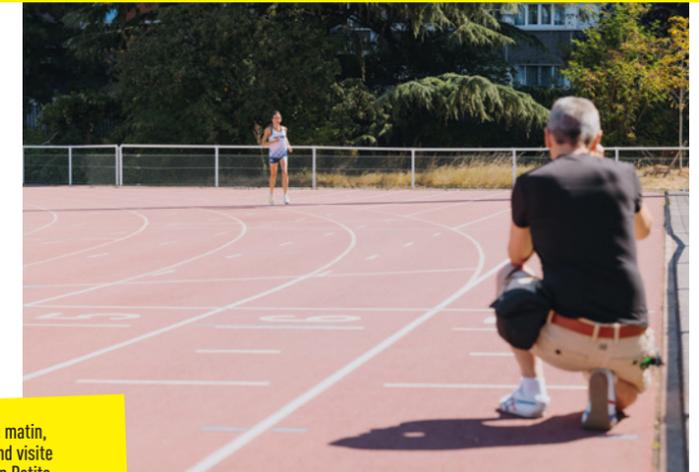
© Leïzia Le Fur



À gauche : ce matin, Stéphanie rend visite à l'association Petits Princes dans laquelle elle est engagée depuis près de dix ans.



Dans le cadre des JO 2024 à Paris, l'athlète pose pour une séance photo au cœur du stade où elle s'entraîne chaque semaine.



prépare mes prochaines interventions en entreprise, soit je rédige des textes pour plusieurs livres en cours d'élaboration », explique celle qui a déjà publié trois ouvrages dont *En mouvement*, paru aux éditions Ramsay l'an dernier. Un titre qui résume à merveille sa façon de vivre mais aussi ses solutions pour maintenir le corps et l'esprit toujours au top.

## 9h30, à l'association Petits Princes

« Après cette première partie de la matinée, le plus souvent je file à l'entraînement », explique Stéphanie. Ce matin, elle s'accorde une dérogation. « Hier et avant-hier, j'ai fait un entraînement long, avec 80 km répartis sur deux jours, le tout par une chaleur terrible, alors je peux consacrer un peu de temps à différents engagements associatifs qui me tiennent à cœur. » Elle est impliquée auprès de l'association Femmes des territoires, un réseau de porteuses de projets dont elle est la marraine et de Game Earth, mouvement pour un sport vertueux. « Cela fait partie de mon équilibre », insiste-t-elle en avançant d'un

pas décidé jusqu'au siège de l'association Petits Princes, où elle a rendez-vous. « Leur projet est de réaliser les rêves d'enfants gravement malades. Cela m'a toujours parlé », reconnaît la championne engagée auprès d'eux depuis bientôt dix ans. « La force du rêve, ce qu'il permet d'accomplir, voilà un sujet qui fait écho en moi. Mais il y a une immense différence : toutes les souffrances que je m'inflige, je les ai choisies. Eux, non. Les enfants malades sont dans la résilience, l'épreuve leur tombe dessus et ils se battent. Moi, je suis dans la persévérance. J'ai un objectif, rien ni personne ne me l'impose. » Ce matin, Stéphanie retrouve Matthieu Jeanningros, le directeur de la communication et des partenariats de l'association, pour faire un point sur les différents projets. En 2015, Stéphanie a organisé une grande collecte au profit de Petits Prince dans le cadre de son expédition en Antarctique. Un défi fou réalisé avec Jérémie Gicquel, son mari, avocat comme elle, rencontré sur les bancs d'HEC. Tous les deux avaient réalisé la traversée du continent blanc à ski, sans voile de traction et en autonomie. Au total, 2 045 km



Passé les portes de l'Insep, la championne se retrouve avec les meilleurs athlètes et entourée de toute une équipe de spécialistes de la performance.



parcourus en 74 jours dans des conditions dantesques qui ont marqué le couple. L'expédition a fait d'elle la détentrice du record du plus long raid réalisé par une femme en Antarctique. Saluée par le *Guinness des records*, la performance fut aussi le point de départ d'une carrière professionnelle d'athlète dans laquelle Jérémie, toujours avocat, l'accompagne entre deux audiences. Au détour d'un couloir, des phrases d'enfants malades griffonnées sur un mur. L'une d'elles, signée du jeune Guillaume, dit ceci : « Ici, on ne rêve pas, on rêve pour de vrai ! » La remarque sied à Stéphanie. « Le rêve, même fou, est l'ingrédient premier pour se mettre en mouvement », sourit-elle en connaissance de cause.

### 10h30, sur la piste d'athlétisme

Stéphanie a un rendez-vous au stade Max-Rousié, dans le 17<sup>e</sup>. Un photographe l'attend pour faire un portrait d'elle dans le cadre des JO 2024 à Paris. Posé au bord du périphérique, le complexe sportif, où les épreuves olympiques de boxe se tiendront, est fermé au public car en restauration. Stéphanie, qui habite l'arrondissement, est autorisée à utiliser la piste d'athlétisme. Sur place, son mari Jérémie l'attend,

avec tout son équipement. Et des bouteilles d'eau gazeuse, riche en bicarbonate. « Au moins trois ou quatre litres les jours normaux, et jusqu'à six ou sept litres en période d'effort intense », détaille Stéphanie, tout en troquant son jean slim et polo contre son short et son maillot officiel de l'équipe de France d'athlétisme. Elle chausse ses chaussures de course fétiches. « Elle en a des centaines de paires par peur des ruptures de stock... », glisse son mari. Une paire permet de courir 800 km. Soit une durée de vie d'un mois et demi au maximum !

### 11h30, dans les rues de la capitale

La vie de Stéphanie est aussi une course haletante à travers Paris. « Je marche 10 km tous les jours pour me rendre d'un lieu à l'autre. Cela fait partie de mon entraînement », estime-t-elle en quittant déjà le stade pour l'Insep (Institut national du sport, de l'expertise et de la performance), niché au milieu du bois de Vincennes. Là-bas, l'entraînement prend un tour bien plus scientifique. Depuis quelques années, une équipe se penche sur ses efforts, étudie ses capacités de récupération. Un domaine qui passionne l'ultrafondreuse. De même, en juillet, elle a

© Leïzia Le Fur



accompli une partie de sa préparation à Font-Romeu, dans les Pyrénées, où se trouve le Creps (Centre d'entraînement et d'expertise de la performance sportive). Elle a travaillé en « chambre d'adaptation » qui reproduit les conditions à 3 300 m d'altitude. Des matinées entières à enchaîner des sprints de 12 secondes, toute bardée de capteurs. À l'Insep, on est au vert. « C'est une bulle de sérénité toute l'année », assure l'athlète. Parmi ses rituels, la pause déjeuner en pleine nature. Stéphanie a toujours son repas fait maison avec elle. Ce midi, c'est nouilles de riz, avocat, thon à l'huile. Jérémie, le cuisinier du couple, soutien indéfectible, a tout transporté dans une glacière. Un moment de détente pendant lequel la championne mange d'une main, tout en se massant les cuisses de l'autre. Par moments, la souffrance crispe son visage. Le repas pris, elle sort de son sac une barre de massage aux allures de rouleau à pâtisserie. « Je l'utilise depuis mon accident, c'est mon kiné qui me l'a fait découvrir. » En février 2021, la championne a bien cru que sa carrière était terminée. En pleine préparation des championnats du monde, elle a été heurtée à Paris par une trottinette alors qu'elle courait sur un



Son quotidien ? Étirements, massages, courses et marche forcée à travers Paris, le plus souvent en compagnie de son mari Jérémie, rencontré sur les bancs d'HEC.



trottoir. Bilan : fracture de la rotule et immobilisation totale pendant plusieurs semaines. « Un choc pour le corps, d'autant que je n'avais jamais eu de blessures liées à mon entraînement. Du jour au lendemain, je suis passée de 30 heures de sport par semaine à rien, et j'ai vu ma jambe gauche perdre sa musculature en quelques jours. » La reconstruction fut rude. Fin mai, elle a fait son grand retour en remportant le championnat de France de 24 heures, sa spécialité, et en s'offrant le luxe de signer la deuxième meilleure performance mondiale de l'année.

### 11h, étirements et gainages

Au cœur des 28 ha de l'Insep se dresse l'immense halle Joseph-Maigrot (1900-1983), du nom d'un athlète et entraîneur national d'athlétisme. C'est sur ce terrain de jeu inauguré en 1965 que Stéphanie fait ses séances d'étirement et de gainage, ainsi que le travail de musculation. Cet après-midi, la salle est vide. Il y règne une moiteur tropicale difficilement supportable pour le commun des mortels. Le stress corporel lié aux variations de température est l'un des sujets scientifiques sur lequel elle se penche depuis qu'elle a préparé en 2019 le challenge « Sept



Au cœur de l'Insep, l'immense halle Joseph-Maigrot combine pistes de course et plateaux de renforcement. C'est là que Stéphanie a l'habitude de faire le travail de fond entre deux compétitions.



marathons en sept jours autour du monde ». La première épreuve avait lieu en Antarctique, la seconde en Afrique du Sud. « J'ai été confrontée à des températures très élevées et très basses. Il fallait absolument acclimater le corps en amont de ce tour du monde. » C'est l'un de ses axes de recherche et de préparation physique. Si le corps fait un effort dans une chaleur intense, la température corporelle grimpe et les pulsations cardiaques augmentent. Pour limiter ce phénomène, les sportifs de haut niveau développent leurs capacités d'adaptation en s'entraînant dans des chambres thermiques. Après s'être enduit les pieds de crème antifrottement, Stéphanie commence sa séance d'entraînement. Deux heures d'étirements et de gainage, puis une séance de vélo. avant de rejoindre la piste d'athlétisme.

## 16h30, l'heure des gammes

Plusieurs athlètes à la musculature saillante s'activent déjà dans le stade. Stéphanie paraît sortir d'une autre planète, avec sa stature si menue et sa foulée tout en économie. En la regardant travailler, le visage concentré, le corps tendu vers la performance, enchaînant les tours de piste, impossible de ne pas se poser la question : mais qu'est-ce qui fait courir ce petit bout de femme ? « Pas la médaille, répond-elle d'emblée. Je suis contente quand je fais un résultat dans une course, mais ce n'est pas ce qui me porte. Je suis surtout intéressée par le travail du beau geste, comprendre comment le corps fonctionne lorsqu'il est confronté à des efforts extrêmes, ce que sont l'endurance et l'adaptation musculaire. » Stéphanie, décidément inépuisable, est retournée finir sa séance à l'intérieur, dans la fournaise. Durant une demi-heure, elle égrène « ses gammes ». Comme un pianiste qui travaille son morceau, elle répète inlassablement la foulée parfaite. Une jambe se lève au ralenti, pendant que le talon de l'autre jambe

quitte doucement le sol. Les bras se balancent comme dans un mime. Silence. Concentration. Les variations se succèdent : des couloirs de course avec les talons aux fesses, de jambes tendues, de grandes enjambées, puis des montées d'escalier... Sur son visage, seule une fine goutte de sueur trahit l'effort. Le souffle est calme quand n'importe qui serait au bord de l'asphyxie.

## 17h30, retour chez elle à petites foulées

À peine le temps de se désaltérer à la cafétéria de l'Insep, l'heure de sa visioconférence avec Franck Brocherie, chercheur au pôle performance de l'Insep et au Creps de Font-Romeu, a sonné. Débrief des dernières séances. Les ultimes questions d'avant-compétition. « Comment bien affronter la chaleur à Berlin ? », s'enquiert Stéphanie. Trente minutes d'échange dans un jargon scientifique inaccessible où l'on se dit que le sport de haut niveau est un monde à part. Il est temps de prendre le chemin vers la maison. Car Stéphanie doit encore entrer dans des tableaux sur ordinateur toutes les données de la journée, et prendre des notes sur le déroulé de sa séance du jour. Une heure de trajet où il n'est pas rare qu'elle coure encore un peu... Pendant son entraînement, son mari Jérémie s'est aussi occupé de calibrer avec une roue de mesure un parcours à travers l'Insep qui ressemble à celui qu'elle aura à suivre en septembre à Vérone en Italie lors du championnat d'Europe. L'idée ? Préparer déjà l'épreuve suivante, dans des conditions les plus proches possible de celles du Jour J : reproduire un circuit qui contienne les mêmes faux plats, les mêmes virages. Des détails qui comptent quand les jambes doivent supporter plus de 100 000 impacts au cours des 240 km parcourus. Être la plus performante des marathonwomen ne s'improvise pas.

Sébastien Desurmont

© Leticia Le Fur

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



Histoire & Patrimoine vous invite à découvrir son offre exclusive de programmes inscrits ou classés, situés au cœur des plus belles villes et des plus grandes métropoles de France, pour un investissement et une stratégie fiscale sur-mesure.



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



Histoire & Patrimoine, 87 rue de Richelieu 75002 Paris  
SAS au capital de 769 800 € - RCS Paris B 480 309 731 - SIRET 48030973100044



Lieux d'Histoire, Lieux de Vie

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

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

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

Transformation et reconversion du patrimoine **industriel, militaire, hospitalier, religieux**, et Patrimoine XX<sup>e</sup>

UNE MARQUE ALTAREA



*le grand dossier*

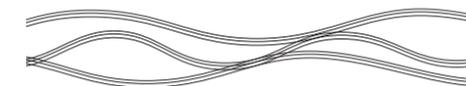
SANTÉ ET INNOVATION

# panser l'avenir



De Medicare à la Sécurité sociale, de nombreux États facilitent l'accès aux soins et aux médicaments, tandis que les avancées de la médecine font reculer la maladie et la mortalité. Pourtant, un simple virus a suffi, il y a peu, à paralyser le monde et son économie.

Tout est-il à refaire ?



MARGUERITE CAZENEUVE (H.13)

# Une question d'équilibre

## Bio

2013  
Diplômée d'HEC

2014  
Consultante chez McKinsey

2016  
Conseillère en charge des comptes sociaux au ministère de l'Économie et des Finances

2017  
Conseillère en charge de la protection sociale et de la santé aux cabinets du président de la République et du Premier ministre

2022  
Directrice déléguée de l'Assurance maladie

# D

Des soignants qui désertent l'hôpital, une population vieillissante, des innovations coûteuses mais prometteuses, une révolution e-santé qui bouscule les usages, une crise sanitaire inédite... Dans l'ensemble des pays développés, les défis à relever dans le secteur de la santé sont multiples. Marguerite Cazeneuve (H.13), directrice déléguée de l'Assurance maladie et ex-conseillère d'Emmanuel Macron sur les questions de financement de la santé et de la protection sociale, explique la nécessité d'évoluer.

## Économie et santé sont-ils deux mots contradictoires ?

**Marguerite Cazeneuve (H.13) :** Absolument pas ! Pour commencer, la Santé est un secteur économique important (plus de 2 millions d'emplois directs), dynamique et innovant, où se mêlent acteurs publics, associatifs et privés. Parmi ces derniers, on compte un panel très varié d'entreprises : les start-up du numérique en santé, les biotechs, les cliniques, l'industrie pharmaceutique, les laboratoires de biologie médicale, les organismes complémentaires... Ensuite, la dépense publique de Santé représente 20 % de la dépense publique totale et plus de 11 % du PIB : elle a donc un impact majeur sur notre économie. Enfin, notre système de santé et de sécurité

sociale est un outil majeur de redistribution non monétaire ; et la réduction des inégalités est un élément clé de la croissance. Augmenter l'espérance de vie en bonne santé favorise le développement économique global d'un pays, contribue à la cohésion sociale et rend la population plus active et plus heureuse. La protection sociale est l'un des piliers de nos démocraties modernes.

## Le secteur de la santé ne répond toutefois pas aux mêmes règles qu'un secteur économique classique. Quelles sont ses spécificités ?

**M.C. :** La Santé échappe en effet partiellement aux lois du marché. D'une part, il s'agit d'un secteur régulé, soumis à des règles de sécurité sanitaire et de financement public strictes. D'autre part, la Santé est un bien commun : elle ne peut donc être soumise aux règles du marché « libre », celles du jeu de l'offre et de la demande dont le prix est la variable d'ajustement. L'offre doit s'adapter aux besoins, y compris lorsque ce n'est pas « rentable ». C'est là que l'État intervient.

## Les acteurs privés visent tout de même à faire du bénéfice. Leur action dans l'écosystème pose-t-elle problème ?

**M.C. :** L'écosystème a besoin des acteurs privés. Il y a une vraie complémentarité d'intervention avec le secteur public, qui n'a pas vocation à tout faire. Et qui d'ailleurs, ne sait pas tout faire. Le secteur privé est notamment très dynamique en matière d'innovation technologique, thérapeutique et organisationnelle. Or nous avons plus que jamais besoin de ces innovations : le secteur de la santé doit donc être attractif pour attirer des financements, des talents, susciter des initiatives, etc. Mais dans la mesure où l'essentiel du financement est public,



la rentabilité doit être justifiée par la qualité du service rendu et rester à des niveaux « acceptables ». Les bénéfices ne peuvent pas résulter d'une dégradation du service rendu aux patients comme cela a manifestement été le cas avec Orpéa. Enfin, faire des « super profits » sur un produit ou un service subventionné pose une question éthique.

#### Le système de la Sécurité sociale française est souvent cité en exemple. A-t-il des limites ?

**M.C. :** Il est cité en exemple à juste titre. Depuis sa création après-guerre, le système de protection sociale français n'a fait que progresser. Chaque année, les Français bénéficient de plus de droits, sont davantage couverts contre les risques de la vie (maladie, vieillesse, etc.). C'est une vraie fierté. Toutefois, des inégalités d'accès aux soins, financières ou territoriales, demeurent. C'est notre travail d'y remédier. Notre système de sécurité sociale fait aussi face à un défi de soutenabilité. Le rôle de l'Assurance maladie est donc également de maîtriser la dépense, en améliorant la performance médico-économique du système : le meilleur soin au juste coût. Pour atteindre cet objectif, nous mettons en place des plans de régulation et des plans de pertinence, favorisant le développement des médicaments génériques, limitant les soins inutiles ou évitables, luttant contre la fraude, etc.

#### Quels sont les principaux facteurs qui expliquent la fluctuation du déficit de la Sécurité sociale ?

**M.C. :** Entre 2017 et 2019, la Sécurité sociale était pratiquement revenue à l'équilibre, dix ans après la crise financière de 2008. C'est donc possible ! Nous avons rebasculé dans le rouge en 2020 en raison de la crise du Covid, avec un déficit historique de presque 40 milliards d'euros. Celui-ci s'est partiellement résorbé depuis deux ans, mais selon nos projections, il demeurera structurellement élevé, compte tenu des conséquences pérennes de la crise.

#### La crise du Covid a révélé des fragilités du système avec le manque de masques, de respirateurs, de lits...

**M.C. :** La crise du Covid a surtout montré que l'on avait des soignants formidables et un État protecteur et ultra-réactif ! Bien sûr, nous avons tiré des leçons de cette crise : nous sommes désormais plus organisés et mieux équipés pour faire face à de potentielles catastrophes sanitaires planétaires, au premier rang desquelles les maladies infectieuses émergentes. On voit ainsi avec la variole du singe que nous avons gagné en réactivité et en efficacité.

Avec la relocalisation de certaines industries, la France entend aussi regagner en souveraineté sur les produits de santé. Mais ces évolutions doivent être pertinentes : faut-il ouvrir en permanence quatre fois plus de lits de réanimation que nécessaire dans l'éventualité d'une crise ? La réponse est non. Mais il faut bâtir un système capable de s'adapter. Ce qui s'est passé de manière spontanée pendant la crise du Covid est désormais protocolisé : l'augmentation, en cas de besoin, des capacités du système hospitalier en « armant » des lits de soins critiques.

#### Le manque de personnel et les services qui ferment dans les hôpitaux sont également source d'inquiétude.

**M.C. :** Cette problématique n'est pas spécifiquement française, mais existe dans la plupart des pays développés. Les effectifs infirmiers formés ont doublé en vingt ans, mais les établissements de santé, publics comme privés, ne parviennent plus à les « fidéliser ». Comment redonner du sens à ce métier, qui est si dur ? Ce n'est pas seulement une question financière mais aussi de qualité de vie. Dans un contexte où le marché du travail est en tension, c'est un vrai défi RH.

#### Comment la France soutient-elle l'innovation en santé et quelles sont les avancées les plus importantes ?

**M.C. :** Dans le cadre du plan « France 2030 », le président de la République a engagé une refonte systémique du modèle de soutien à l'innovation en santé. Nous avons une véritable force de frappe en matière de recherche : les compétences ; les infrastructures publiques (CHU, laboratoires de recherche, etc.) ; et une vraie dynamique en matière d'innovation industrielle. Mais la France a sans doute sous-investi ces dernières années. Or nous devons retenir en France les chercheurs de très haut niveau et décloisonner le système (entre le public et le privé, entre les disciplines, etc.). La stratégie Innovation Santé 2030, soutenue par un investissement de 7 milliards d'euros, vise à favoriser le développement des biotechnologies. L'objectif est que la France parvienne à produire 20 biomolécules au cours de la prochaine décennie. Par ailleurs, on assiste à un énorme boom du numérique en santé. D'ici douze à dix-huit mois, nous aurons un système entièrement interconnecté. Demain, tous les acteurs de santé « parleront numérique ». Dans ce cadre, l'État a parfaitement joué son rôle d'« État-plateforme » en imposant des normes strictes sur l'interopérabilité, la sécurité des données, la confidentialité, etc. Il a ainsi permis au secteur de monter en compétence et de se structurer. De même, la « télésurveillance »,



#### Les systèmes de santé en chiffres

Les dépenses de santé s'élèvent en France à environ 200 Md€ en 2021, soit 11,2 % du PIB. Le pays se situe à la 4<sup>e</sup> place derrière les États-Unis, la Suisse et l'Allemagne (*Dress*).

Le reste à charge pour les ménages français est le plus faible des pays de l'OCDE (*Dress*).

En 2019, la santé représentait 7 % du PIB et 9 % des emplois, soit 170 milliards d'euros de contribution nette et 2,5 millions d'emplois (*Asteres*).

Entre 2019 et 2020, les dépenses de santé ont augmenté de 4,2 % en France et de 4,5 % en Allemagne (*Eurostat*).

permettant à des soignants de suivre en temps réel leurs patients grâce à des dispositifs connectés va révolutionner la prise en charge des maladies chroniques, en permettant une intervention au premier signal d'alerte, ce qui devrait réduire les interventions lourdes, à la fois risquées pour les patients et coûteuses pour le système. Enfin, des innovations de nature nouvelle font leur apparition, comme des thérapies purement digitales. Certaines ont probablement un véritable effet clinique, notamment dans le champ de la santé mentale, mais elles ne disposent d'aucune évaluation institutionnelle, ni scientifique, ni en matière de sécurité des données. Chacun peut télécharger et utiliser les milliers d'applications de santé qui sont proposées sur mobile. Nous travaillons donc à créer une filière d'évaluation et de valorisation. Les applis respectant un cahier des charges strict seront référencées dans un « store » sur « Mon espace santé », le carnet de santé numérique que nous avons ouvert en avril dernier pour tous les Français. Structurer cette filière pourrait permettre à terme de rembourser les thérapies numériques les plus efficaces, comme c'est déjà le cas aux États-Unis sur les troubles du neuro-développement de l'enfant.

#### L'innovation est parfois coûteuse et vise à allonger la durée de vie, ce qui pose aussi la question du financement du grand âge. Comment le système de santé peut-il évoluer face à ces enjeux ?

**M.C. :** Les dépenses de santé ont vocation à aller plus vite que la croissance ; ce qui nous oblige à mener des démarches de pertinence et à rechercher la dépense de santé la plus intelligente possible. Il est bien sûr indispensable de permettre l'accès aux innovations, mais si chacune est facturée des milliards d'euros aux assurances publiques du monde entier, la machine ne pourra pas suivre. Il faut construire un modèle où l'innovation reste soutenable pour les pays qui la financent. Concernant le grand âge, le véritable enjeu est la prévention. C'est d'ailleurs vrai à tous les âges de la vie. Nous avons la conviction qu'il ne faut plus seulement compter sur un système « curatif », coûteux et par nature faillible. Prendre le virage de la prévention permettrait de retarder, limiter, voire éviter la dépendance : une hygiène de vie adaptée, le repérage précoce des signes de fragilité (motrice, visuelle, auditive, psychologique, nutritive et cognitive), la prévention des risques de chute en adaptant les logements, etc. Tout cela permettra de vivre plus longtemps en autonomie et en bonne santé. La prévention privilégie un retour sur investissement à moyen et long terme, et elle est une arme contre les inégalités sociales de santé. C'est un vrai changement de paradigme.

#### Les alumni HEC sont rares dans le service public. Pourquoi ?

**M.C. :** Ils ont moins la culture du secteur public que les ingénieurs. Mais quand j'étais jeune consultante, j'ai eu la chance de croiser Thomas Fatôme (H.96), alors directeur de la Sécurité sociale. Je l'ai suivi au ministère de la Santé, puis à Matignon, et enfin à l'Assurance maladie, dont il est aujourd'hui directeur général : une organisation de 70 000 personnes, qui gère 240 milliards d'euros. Pour les diplômés qui se posent la question du sens et envisagent de travailler dans des associations ou des entreprises à mission, le service public est un débouché : il y a tant à faire dans les domaines de la santé, de l'environnement de l'éducation... Nous traversons une crise politique, écologique et sociale majeure : il est urgent que les élites s'engagent, et mettent leurs compétences et leur intelligence au service du bien commun.

#### Propos recueillis par Marie Tourres

1. Les biotechnologies permettent d'obtenir des principes actifs innovants pour la fabrication de médicaments, de vaccins, d'organes artificiels, de thérapies géniques ou cellulaires, mais ils sont coûteux.

**Quoi de neuf, docteur ?** Onze HEC novateurs en biotechnologie, maladie rare, diagnostic.



### cancer

#### Dépistage à fleur de peau

**Anaïs Barut (H.16), cofondatrice et CEO de Damae Medical, classée parmi les 10 meilleurs inventeurs français de moins de 30 ans par le MIT en 2015, et lauréate du Forbes 30 Under 30**

« Notre innovation facilite le dépistage des cancers de la peau grâce à un microscope que les dermatologues utilisent sur l'épiderme de leur patient. Cet appareil a été mis au point en 2013 par le Pr Arnaud Dubois au sein du laboratoire de recherche Charles-Fabry de l'Institut d'optique de Palaiseau. Nous avons décidé de mettre cette invention au service du dépistage du cancer le plus fréquent (un cancer diagnostiqué sur trois est un cancer de la peau, mélanomes et carcinomes confondus), qui est aussi celui dont le nombre de cas a le plus augmenté ces dix dernières années. Ce dispositif révolutionnaire permet au dermatologue d'analyser 100 % des lésions suspectes de manière non invasive. En un seul rendez-vous, il peut imager la lésion, poser un diagnostic et mettre en place le traitement. Nous avons créé la société Damae Medical en 2014 et commercialisé notre produit en 2020, grâce à un important soutien financier de Bpifrance et de la Commission européenne et à des levées de fonds menées en 2017 et 2022. Avec notre équipe d'une trentaine de personnes, nous avons installé 40 dispositifs dans des hôpitaux, des cliniques et des cabinets en Europe, aux États-Unis et au Japon. »

### médicament

#### Soigner les maladies rares

**Franck Mouthon (HEC Challenge Plus), fondateur et CEO de Theranexus et président de l'association France Biotech**

« Avec mon associé Mathieu Charvériat, nous avons travaillé au Commissariat à l'énergie atomique (CEA), où nous dirigeons une équipe de recherche sur les maladies neurologiques. Notre société Theranexus est née d'un projet d'intrapreneuriat essaimé par le CEA. Elle conçoit et développe des médicaments pour traiter des maladies neurologiques rares. En partenariat avec le Collège de France et le CEA, nous avons conçu Neurolead, une plateforme technologique qui permet d'identifier et de caractériser les candidats médicaments en ciblant les interactions entre les neurones et les cellules gliales. Nous avons signé un accord de licence exclusive et mondiale avec la fondation américaine Beyond Batten Disease (BBDF) pour le développement clinique d'un candidat médicament Batten-1 jusqu'à son enregistrement et son exploitation commerciale dans la maladie de Batten, une maladie génétique et dégénérative rare. Depuis une dizaine d'années, on observe une évolution dans le secteur des maladies rares, dont 90 % sont orphelines de médicament. Grâce aux découvertes sur les mécanismes d'action de ces maladies et à une volonté des autorités réglementaires d'inciter au développement de remèdes. La France a bénéficié de plusieurs plans de l'État qui lui ont permis de structurer sa filière et de jouer un rôle fort au niveau européen. Il y a un foisonnement d'innovations dans le secteur de la HealthTech en France. »

© DR



### bureau

#### Le travail, c'est la santé

**Jean Thomas (H.22), cofondateur et CEO de Viabeez**

« Notre start-up, qui a été accueillie par l'Incubateur HEC à Station F, vise à lutter contre le renoncement aux soins en faisant de l'entreprise un territoire de santé. Début 2022, nous avons lancé une application qui permet aux employeurs de faire venir des praticiens sur leurs sites. Pour l'instant, seuls les professionnels non-médecins issus d'une dizaine de spécialités de santé (optique, audition, ostéopathie, sophrologie, nutrition, soins infirmiers, etc.) sont concernés. Mais nous visons la participation des médecins dans un second temps. L'entreprise souscrit un abonnement de 1 à 2 € par mois et par salarié pour avoir accès à notre plateforme d'organisation des journées santé. Et nous percevons une commission sur les rendez-vous. Des entreprises comme Lactalis ou Thalès nous font déjà confiance. »

### digital

#### Améliorer le suivi des patients

**Olivier Zambelli (M.03), directeur de la business unit sclérose en plaques chez Biogen**

« L'innovation digitale chez Biogen s'est matérialisée dès 2018 par la mise à disposition de Cleo, une application d'assistance aux patients atteints de sclérose en plaques. Puis, en 2019, nous avons lancé Neurodiem, une plateforme qui donne aux professionnels un accès à l'ensemble des actualités de la recherche en neurologie. Depuis 2020, Biogen Digital Health (BDH), notre entité spécialisée dans l'innovation digitale basée à Paris, a élargi son champ d'action dans la R&D et les soins cliniques via des partenariats avec des start-up telles que TheraPanacea, qui utilise l'IA pour classifier les lésions causées par la sclérose en plaques. BDH a aussi développé une plateforme digitale, Konectom, permettant aux patients d'évaluer eux-mêmes l'évolution de leur pathologie. Ces deux projets doivent permettre d'optimiser et de personnaliser leur traitement. Parmi nos autres projets, on peut citer Capsule, un casque de réalité virtuelle qui améliorera l'expérience du patient au moment de l'administration de notre traitement de l'amyotrophie spinale. Nous travaillons aussi avec la start-up américaine MedRhythms, qui développe des thérapies digitales pour les troubles de la motricité grâce à une technologie appelée stimulation auditive rythmique. Nous sommes dans une véritable phase d'ébullition ! »



### alzheimer

#### Un diagnostic précoce

**Baptiste Billoir (H.15), cofondateur et CFO d'Agent**

« Mon associé, le Dr Jérôme Braudeau, a consacré sept ans à la recherche d'un modèle animal basé sur le transfert de gènes, avec pour objectif d'étudier la phase asymptomatique de la maladie d'Alzheimer. Cette maladie dégénérative est détectée en phase démentielle, soit trop tard pour pouvoir la traiter. Notre but est de réussir à vaincre Alzheimer en ciblant la phase silencieuse via un diagnostic associé à un pronostic. Ensuite, nous voulons développer nos propres traitements et devenir les leaders du marché ces dix prochaines années. Nous nous sommes lancés dans le projet en 2016 et avons créé Agent en 2018. Nous avons obtenu une subvention de France Alzheimer et des financements de business angels, dont le Dr Bernard Majoie. En tout, nous avons reçu 3,3 millions d'euros de financements. Notre ambition est qu'à partir de 50 ans, une simple prise de sang tous les cinq ans permette de détecter la maladie. Et qu'un traitement empêche les symptômes de se développer. »



## exosomes

### Favoriser le développement de biothérapies Nicolas Rousseau (HEC Challenge Plus 17), CCO d'Everzom

« Notre société, créée en 2019, intervient dans le domaine de biothérapies innovantes. Les cellules souches peuvent permettre de traiter des pathologies dans lesquelles on ne parvient pas encore à régénérer les tissus, à l'image de l'arthrose, de l'ulcère diabétique ou de lésions cardiaques post-infarctus. Notre brevet porte sur la production d'exosomes, qui sont, d'une certaine manière, le "jus" des cellules souches. Nous industrialisons cette technologie pour fournir des exosomes aux chercheurs de l'industrie pharmaceutique (laboratoires pharmaceutiques ou académiques, biotech...).

Notre bioprocédé permet de les produire à grande échelle en multipliant les rendements par 100 grâce à un stimulus mécanique plutôt que chimique. En industrialisant ce procédé, il sera possible de produire des médicaments innovants en réduisant les coûts. Le plan France 2030 comprend une section consacrée à la bioproduction. C'est un axe stratégique pour l'État, dans un contexte de réindustrialisation et de sortie de la dépendance industrielle à d'autres pays. »

## international

### Un service d'assistance global

Omar Filali (E.19), directeur associé de C3Medical

« Notre entreprise, créée en 2011, met à disposition des compagnies d'assurances, mutuelles, entreprises et institutions une gamme de services d'assurance médicale et de conseil international. Cela va des parcours de soins à l'étranger jusqu'au rapatriement des corps, en passant par les bilans de santé, l'assistance médico-sociale, l'intervention d'équipes médicales mobiles, l'accès à un second avis médical, les soins et l'hospitalisation à domicile ou l'évacuation sanitaire. Notre conciergerie médicale permet aux bénéficiaires d'appréhender les situations avec moins de stress tout en optimisant leurs coûts. Chaque dossier est suivi par une équipe multilingue. »



## intelligence artificielle

### De l'imagerie à l'analyse

Pierre Saudin (H.21), cofondateur et CEO de Paire.tech

« Notre projet est né à la suite des travaux de recherche de l'un de mes deux associés, Paul Blanc-Durand, chef de clinique et docteur en médecine nucléaire. Dans le cadre de sa thèse sur le machine learning à l'Inria (l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique), il a développé des algorithmes permettant de détecter et de segmenter des tumeurs sur les examens de TEP-scanner (branche nucléaire de l'imagerie médicale, moins utilisée que la radiologie, mais fournissant des informations plus complètes). Notre solution permet de décharger les médecins grâce à une intelligence artificielle capable d'informer sur le volume et l'activité métabolique d'une tumeur. Nous avons obtenu le marquage CE et commencé notre commercialisation en France. Paire est utilisée dans six hôpitaux et cabinets privés. »

© DR

## prévention

### Un programme antistress Julien Lacaze (H.09), COO de Numa Health

« Après plusieurs expériences dans le monde de la santé, notamment chez Urgo, un constat m'a interpellé : on dépense beaucoup plus de temps et d'argent à guérir qu'à prévenir. C'est au réseau HEC que je dois ma super rencontre avec Thomas Schmit, un entrepreneur formé à la médecine intégrative qui a cofondé Numa Health en 2019 aux côtés du Dr Kamyar Hedayat (États-Unis). C'est une biotech française issue de quarante années d'expertise clinique, qui développe des solutions personnalisées capables de mesurer, comprendre et agir de façon naturelle sur la santé. Avec une solution phare : la capacité de modéliser l'adaptation au stress chez chacun dans le but de prévenir les maladies. Comment ça marche ? Les algorithmes de la plateforme Numa Health déchiffrent les résultats d'une prise de sang ainsi qu'une série de questions, qui identifient les domaines précis sur lesquels l'utilisateur peut agir. Vient ensuite un programme de recommandations personnalisées qui propose des aménagements concrets portant sur le mode de vie, l'exercice ou encore l'alimentation. Notre accompagnement contribue ainsi à créer une politique QVT ambitieuse pour engager les salariés, réduire l'absentéisme et fidéliser les talents des organisations. J'accompagne Numa Health depuis deux ans en tant que COO de transition aux côtés des deux fondateurs, et nous finalisons actuellement une levée de fonds de 2,5 millions d'euros en equity et 1 million d'euros non dilutif. »



## handicap

### Le contrôle par la pensée Paul Barbaste (M.21), CEO et cofondateur d'Inclusive Brains

« Avec mon associé, le neuroscientifique Olivier Ouiller, nous avons imaginé une solution pour contrôler un ordinateur par la pensée grâce à des algorithmes d'intelligence artificielle et à un casque équipé d'électrodes. J'ai eu cette idée lorsque j'étais étudiant à Sciences Po, en découvrant un projet permettant à une personne tétraplégique de contrôler une Formule 1 par la pensée. C'est pour cela que je me suis inscrit au Master HEC Entrepreneurs. Nous avons lancé la start-up en 2022. Notre but premier est de permettre à des personnes tétraplégiques d'interagir avec leur environnement par la pensée et de se réinsérer dans la société grâce à une télécommande. En parallèle, nous nous penchons sur une solution destinée à des usages grand public. »

## conseil

### Accompagner l'innovation médicale

Florence Allouche (E.12), fondatrice du cabinet de conseil Myrpharm Advisors, ex-jurée du programme HEC Challenge Plus, lauréate des Mercure Entrepreneurs HEC en 2018 et du Prix Trajectoires d'HEC au Féminin en 2017. « Après avoir fondé le premier office de transfert de technologie au sein de l'APHP (lequel a lancé 75 start-up et déposé plus de 1 000 brevets) et cofondé l'entreprise SpringVision, j'ai créé ma société de conseil pour aider les start-up innovantes dans le domaine de la santé. Au sein des différents programmes de l'EIT Health et du Venture Center of Excellence, nous accompagnons les chefs d'entreprise dans le développement de leur stratégie et de leur vision. Nous aidons certains projets dans leurs levées de fonds, d'autres dans l'organisation ou la création d'une structure à partir de brevets. Pharmacienne de formation et prof en faculté de pharmacie, j'insuffle le virus de l'entrepreneuriat à mes étudiants et les oriente souvent vers une double formation en école de commerce car il faut avoir des connaissances en finance, stratégie corporate et marketing. »



# Le front de l'espérance

Président du Chapter Ukraine d'HEC Alumni, **Georgiy Grokhovsky (E.10)** multiplie les initiatives pour soutenir son peuple et sensibiliser la communauté française à une guerre qui risque de se normaliser. Portrait d'un entrepreneur plus engagé que jamais.

## Bio

**1969**  
Naissance en Ukraine

**1989**  
Institut polytechnique de Kiev

**1992**  
Monte une société d'export de bière et de vodka

**1997**  
Fonde à Moscou une distillerie

**2010**  
Executive Master à HEC Paris

**2015**  
Développe des ossatures de bus électriques

**2022**  
Développe des camions à hydrogène

Un drap blanc s'est levé sur le ciel de Kiev. Le 1<sup>er</sup> mars, à 17 h 30, au sixième jour de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la tour de télévision et de radio vient d'être visée par quatre missiles de longue portée. Si la gigantesque antenne de 385 m tient bon, les dégâts aux alentours sont considérables. « Mon sang s'est glacé quand j'ai vu ce brouillard de poussière qui montait au-dessus de la capitale », se souvient Georgiy Grokhovsky (E.10). L'entrepreneur de 52 ans se trouvait chez lui, à La Rochelle, lorsque l'attaque s'est produite. Sur les images, il a repéré le centre d'affaires qu'il dirige à Kiev, à quelques encablures de la zone attaquée. « Les locaux étaient alors occupés par des familles parties se réfugier dans les caves au moment des frappes. J'ai vécu de longues heures dans la terreur avant de savoir s'ils avaient ou non été blessés. » À plus de deux mille kilomètres de sa ville natale, celui qui se dit « moitié ukrainien, moitié russe et français de cœur et de mariage » s'est senti terriblement impuissant. Lorsqu'il en parle, il a du mal à contenir l'émotion et la rage de voir son pays, indépendant pour la seconde fois depuis août 1991, subir une invasion aussi brutale que cynique. « Poutine justifie cette guerre en prétendant lutter contre les "nazis"

ukrainiens. Et voilà qu'il frappe la tour de télévision, tout près du mémorial de Babi Yar, où sont enterrés plus de 33 000 Juifs massacrés par la Wehrmacht en 1941. Qui peut croire cet homme ? Et jusqu'où le laissera-t-on mener cette danse macabre ? »

## Les derniers feux de l'URSS

Le parcours de Georgiy Grokhovsky reflète les soubresauts d'un pays chahuté par le vent de l'histoire. bercé par une double culture, russe par son père, ukrainienne par sa mère, le jeune garçon grandit dans la capitale de l'Ukraine soviétique avec son frère jumeau et sa sœur aînée. Brillant élève, il intègre en 1989 l'Institut polytechnique de Kiev, l'une des universités les plus réputées d'Europe de l'Est, et devient le vice-président du bureau des étudiants, en charge des relations internationales. Le jeune homme a des projets plein la tête, mais il surestime la libéralisation alors affichée par un régime soviétique en pleine déliquescence. « J'avais noué des relations avec l'École normale supérieure-Cachan [aujourd'hui ENS Paris-Saclay], et son directeur avait accepté d'accueillir une trentaine d'étudiants ukrainiens pour deux semaines de cours et de présentation des différents départements et des laboratoires de l'université. C'était un projet qui me tenait à cœur », se souvient-il, avouant aujourd'hui avoir été bien

© Édouard Caupell / Pasco and Co





# “On était tous Charlie et aujourd’hui, on a besoin que vous soyez tous ukrainiens”

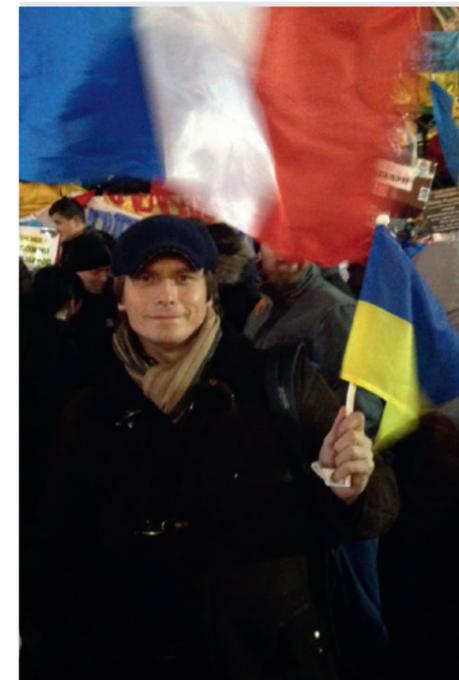
naïf... : « Parmi tous les inscrits, il n’y en avait que deux qui étaient de véritables étudiants, moi-même et l’un de mes camarades. Tous les autres étaient des pontes de l’université, des vice-ministres et autres profiteurs qui voulaient s’offrir quinze jours de vacances en France. Le directeur de l’ENS ne s’attendait pas à voir débarquer tous ces notables avec leurs valises à l’aéroport de Roissy ! J’en étais mort de honte, avec l’impression désagréable d’avoir été utilisé. C’était typiquement la mentalité soviétique de dire une chose et d’en faire une autre. » En France, il fait la connaissance d’un jeune Français qui deviendra plus tard son associé, et aussi d’une étudiante à l’ENS, Isabelle. Le coup de foudre est réciproque. « Ce fut un creve-cœur de devoir repartir en Ukraine au bout de quinze jours. Avec Isabelle, on s’écrivait des lettres, on s’appelait parfois. Il fallait patienter quelquefois plus de quarante minutes avec la standardiste de Kiev pour espérer discuter un petit moment. Nous nous sommes rendu compte que cette relation n’était qu’une succession de rendez-vous manqués, et nous nous sommes éloignés. »

## Le boom des années Eltsine

Lorsqu’il se lance dans les affaires au début des années 1990, le jeune homme profite de l’effervescence qui suit l’indépendance, au moment où le président Leonid Kravtchouk fait du resserrement des liens avec l’Europe l’une de ses priorités. « L’Ukraine s’était déjà frottée à l’économie de marché, à travers les premières coopératives privées. J’avais travaillé avec certaines de ces structures en leur fournissant des ordinateurs venus de l’étranger. Après l’indépendance, j’ai voulu continuer dans le commerce international, côté

export. » Avec son associé, il monte une affaire de distribution de bière et de vodka aux États-Unis et au Canada. En 1994, il lance avec son frère un projet de digitalisation de plans d’architecture et urbains, avec pour référence la refondation du ministère de l’Économie et des Finances de Bercy. Trois ans plus tard, il rejoint un ami d’enfance en Russie. Ensemble, ils fondent une distillerie, commercialisent des bouteilles en verre et lancent une importante flotte de camions pour les transporter. « On a profité à 100 % du boom économique des années Eltsine. On pensait que l’économie de marché allait garantir à jamais la stabilité politique comme les valeurs de la démocratie libérale. Je me suis marié avec une Russe... sans pour autant oublier Isabelle », avoue-t-il. Mais il ne vieillira pas à Moscou. Très vite, l’homme d’affaires comprend que Vladimir Poutine, qui devient président en mai 2000, porte en lui tout ce qu’il détestait dans le système soviétique : la brutalité, la répression, l’ambivalence. Il rappelle aussi que l’obsession du maître du Kremlin pour la Grande Russie ne date pas d’hier. Sentant souffler le vent mauvais, il retourne à Kiev en 2005 après avoir divorcé, et se lance dans l’immobilier en achetant plusieurs bâtiments dans la capitale pour y créer un centre d’affaires. Si, depuis 2010, il réside à La Rochelle (Charente-Maritime), année où il suit un Executive Master à HEC (« J’avais besoin de consolider mon réseau international et d’approfondir mes connaissances théoriques »), toutes ses activités demeurent en Ukraine : les bureaux qu’il loue à Kiev, ses poids lourds et son parc de hangars (qui n’ont pas été mis à l’arrêt par le conflit), mais aussi son activité de fabrication des ossatures pour les bus électriques, assemblés en

© Archives personnelles.



France, ou encore la création de camions électriques. Il réalise actuellement en France des prototypes de camions à hydrogène, industrie qui le passionne, et dont il est persuadé qu’elle sera porteuse. Il n’y a pas une minute où Georgiy Grokhovsky ne pense à son pays et au conflit qui fait rage. Son frère ainsi que sa sœur vivent aux États-Unis avec leur famille, mais sa tante est restée à Kiev. Sa santé précaire et son âge ont rendu toute évacuation impossible. Depuis La Rochelle, l’entrepreneur met tout en œuvre pour préserver la sécurité de l’ensemble de son personnel, et remue ciel et terre pour sensibiliser les Français à la cause ukrainienne. Dès le 11 mars, aux côtés du maire de La Rochelle Jean-François Fontaine, il participe à une marche solennelle, organise des collectes solidaires, participe à l’accueil des réfugiés. Son expérience dans le fret routier et aérien est précieuse pour acheminer l’aide humanitaire (« La maîtrise du terrain est le nerf de la guerre », rappelle-t-il). En tant que président du Chapter Ukraine d’HEC Alumni (qui compte 61 membres), il multiplie les prises de parole à destination de la communauté. « On était tous Charlie et aujourd’hui, on a besoin que vous soyez tous ukrainiens », répète-t-il, inquiet que cette situation tragique se

Né et éduqué dans la Kiev soviétique, Georgiy Grokhovsky (E.10) a vécu toutes les grandes mutations qui ont accompagné la chute de l’URSS. Un parcours riche d’entreprises, d’innovations mais aussi de combats.

normalise sur le terrain comme dans les esprits. Lorsqu’on le rencontre à Paris dans les bureaux d’HEC Alumni, il fourmille de projets pour continuer la mobilisation. Avec David Foskett (E.04), cofondateur de la société Epayerz, spécialisée dans la conception de marketplace, il planche sur un projet de plateforme digitale pour accompagner l’effort humanitaire en Ukraine, qu’il imagine un peu comme « Leboncoin » de la solidarité. « Le monde du business et de la finance a un rôle primordial à jouer pour que l’on sorte de cette guerre, et il en aura un lorsqu’il s’agira de reconstruire le pays. J’ai déjà vécu cette situation avec l’effondrement de l’URSS. Mais cette fois-ci, la coopération internationale sera plus nécessaire encore. Nous nous apprêtons à vivre une période de recomposition totale. »

## « Ne jamais désespérer »

Malgré la passion et l’émotion qui le traversent, même si ses yeux bleus s’embuent dès qu’il évoque le sort de ses 44 millions de compatriotes, Georgiy Grokhovsky n’hésite pas à évoquer la victoire des Ukrainiens et la fin du tunnel de souffrance. La marque d’un éternel optimiste ? « Comme le dit notre président Volodymyr Zelensky, “la lumière triomphe toujours des ténèbres”. Et j’en sais quelque chose. » L’entrepreneur partage aujourd’hui sa vie à La Rochelle avec Isabelle, devenue professeure d’économie. Ils se sont mariés. « Notre parcours montre qu’il ne faut jamais désespérer. Quand je pense à toutes les embûches qu’elle et moi avons rencontrées, lorsque je vois ces images terribles à la télévision, ça me donne du courage pour continuer le combat », rappelant que ce combat est aussi le nôtre.

Bertrand Morane

# “J’ai fondé Sista”

Après dix ans d’aventures entrepreneuriales, **Tatiana Jama (M.08)** a cocréé Sista, un collectif qui vise à favoriser la mixité de l’économie numérique et le financement de start-up lancées par des femmes. Un défi qui allie ses deux passions : le féminisme et la tech.

“e

t si on posait les mêmes questions aux femmes qu’aux hommes ? » Si vous n’avez pas encore vu cette vidéo réjouissante, jetez-y vite un œil. Vous y découvrirez huit grands dirigeants français savamment passés sur le gril sur divers sujets : leur talent à équilibrer vie professionnelle et vie privée, à juguler leur émotivité débordante ou à dompter ce satané complexe de l’imposteur, le tout agrémenté de réflexions flatteuses sur leurs looks – et leurs physiques – et de questions « incontournables » sur leurs adresses beauté et leur « morning routine ». Tour à tour interloqués, amusés, voire hilares, François-Henri Pinault (H.85), PDG de Kering, Xavier Niel (Iliad Free) ou Frédéric Mazzella (Blablacar) se prêtent à l’exercice qui dénonce avec humour l’inégalité de traitement entre femmes et hommes chefs d’entreprise dans les médias. Effet garanti ! À l’origine de cette campagne virale punchy ? Sista, un collectif d’entrepreneuses et d’investisseuses créé en 2018 pour promouvoir la diversité dans l’économie numérique et soutenir le financement des startupeuses de la tech. La source d’inspiration de la vidéo ? « C’est simple, s’exclame Tatiana Jama (M.08), cofondatrice de Sista, j’ai compilé toutes les questions que l’on m’a posées ces quinze dernières années. » Du vécu, donc.

Tatiana fait partie de ces pionnières de la french tech qui ont, à l’orée des années 2010, défriché avec enthousiasme un terrain majoritairement masculin, où certains préjugés ont la vie dure. Serial entrepreneuse sortie du creuset d’une promotion bouillonnante de l’Incubateur HEC, investisseuse, membre du Conseil national du numérique, du think tank The Galion Project, de Station F et d’Eurazeo PME, Tatiana se destinait au barreau avant que le virus de la tech et de l’entrepreneuriat ne la rattrape. Études en droit pénal des affaires à la Sorbonne, Mastère de droit et de management international à HEC Paris : sa voie bifurque lorsqu’elle rencontre Lara Rouyres (M.08), avocate issue d’une famille d’entrepreneurs.

## Le virus de l’entrepreneuriat

« À force de discuter de nos projets et de travailler ensemble, l’entrepreneuriat est devenu pour nous une évidence. C’est un monde stimulant, excitant, très différent de celui, normé et hiérarchique, du droit. » Avec une mise de départ de 3 000 euros, les deux jeunes femmes créent Dealissime, une plateforme d’achats groupés haut de gamme. « Nous avons essuyé des critiques : nos profils ne semblaient pas assez complémentaires pour monter une start-up. » Et pourtant : Dealissime, qui lève rapidement 600 000 euros, connaît une

### Bio

**2008**  
Mastère de droit et de management international à HEC Paris

**2009**  
Barreau de Paris

**2010**  
Crée Dealissime avec Lara Rouyres

**2014**  
Crée Selectionnist avec Lara Rouyres

**2016**  
Crée Levia.ai avec Lara Rouyres

**2018**  
Cofonde le collectif Sista avec Céline Lazorthes (M.08) et Valentine de Lasteyrie

**2020**  
Lance Sista EntrepreneurEs et Sista Data

**2022**  
Crée Sista Fund



## “ les entrepreneures reçoivent en moyenne 2,5 fois moins de financement que leurs alter ego masculins ”

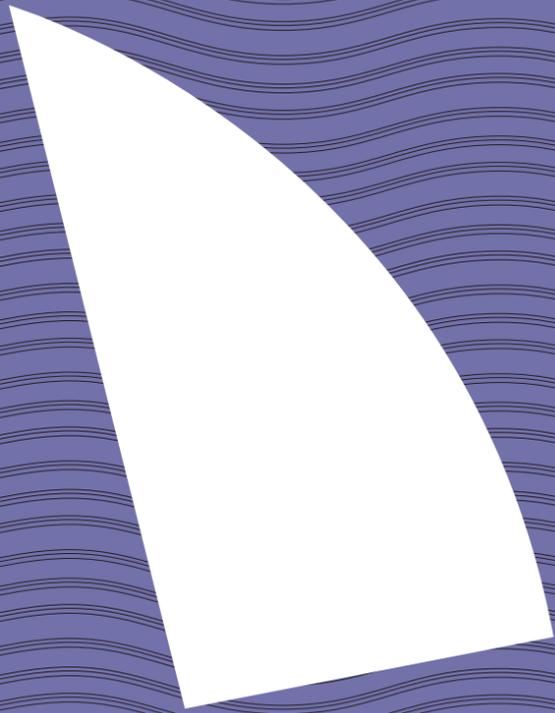
croissance fulgurante. La pépite est repérée puis rachetée par Amazon via LivingSocial, dont les deux entrepreneures vont diriger la filiale française pendant deux ans : « Ça a été un apprentissage en accéléré. Nous étions jeunes, Dealissime était notre toute première boîte, nous y avons mis beaucoup d'émotionnel. La revendre faisait sens néanmoins : à l'époque, seule une entreprise américaine avait la possibilité de lever les millions nécessaires pour assurer son développement. » Tatiana et Lara décident ensuite de lancer une application mobile, Selectionnist. « L'idée était simple : aider les consommateurs à trouver instantanément un produit en le prenant en photo sur une page de magazine. » Là encore, le succès est au rendez-vous : démarchage des éditeurs de presse féminine et levées de fonds s'enchaînent. Les fondatrices cèdent la marque après quelques années pour développer sa spin-off Levia.ia, spécialisée dans les technologies conversationnelles. Mais cette fois, Tatiana concentre son énergie sur une nouvelle aventure : Sista, qu'elle cofonde avec Céline Lazorthes (M.08), créatrice du groupe Leetchi et aujourd'hui cofondatrice de Résilience Care. « Les liens noués à l'Incubateur HEC sont à l'origine du collectif Sista. Céline et moi y avons été en même temps : femmes entrepreneures de la tech, nous avons connu des expériences et difficultés similaires, notamment lors des levées de fonds. Dix ans plus tard, nous avons constaté que rien n'avait bougé : la mixité dans la tech était toujours un enjeu sociétal. Nous nous sommes dit que nous étions dans la bonne position et au bon moment pour faire bouger les choses », explique Tatiana. Sista démarre en lançant sa charte Accélération du financement des femmes entrepreneures, avec pour objectif d'atteindre 25 % de start-up financées, fondées ou cofondées par des femmes en 2025, 30 % en 2030 et 50 % à l'horizon 2050. Le premier baromètre réalisé par Sista, BCG et CNNum en 2019 dresse un état des lieux sans appel : en France, les start-up créées par des femmes ont 30 % moins de chance d'être financées par les grands fonds de

capital-risque que celles portées par des hommes. Et lors des levées de fonds, les entrepreneures reçoivent en moyenne 2,5 fois moins de financement que leurs alter ego masculins. « Les biais cognitifs jouent en défaveur de l'égalité : 89 % des associés des fonds de capital-risque sont des hommes. En outre, 50 % de ces fonds n'ont aucune femme dans leurs comités d'investissement. Or l'être humain a inconsciemment tendance à aider ceux qui lui ressemblent... » Si le baromètre Sista BCG de 2022 pointe une encourageante progression de la mixité au sein des équipes fondatrices de start-up, celles qui sont 100 % masculines sont encore favorisées lors des levées de fonds. Et les équipes féminines sont les grandes perdantes : elles sont 4,4 fois moins bien financées que les équipes masculines – leur situation s'est donc encore dégradée depuis 2019 ! Rien n'est gagné.

### Un collectif sur tous les fronts

Tatiana déploie le collectif (qui compte parmi ses *board members* Mercedes Erra (H.81), présidente de BETC Groupe, Nathalie Balla, coprésidente de La Redoute, Stéphane Pallez, directrice générale de la Française des jeux (FDJ) ou Cédric O (H.06), ex-secrétaire d'État chargé du numérique) sur tous les fronts. Sista EntrepreneurEs rassemble des fondatrices de start-up désireuses de s'entraider pour s'agrandir. Le pôle investissement réunit des investisseuses et plus de 130 fonds d'investissement et structures d'accompagnement signataires des chartes du collectif. Enfin, le SistaFund ambitionne de lever 100 millions d'euros afin de financer des start-up européennes portées par des équipes mixtes. Avec des acteurs majeurs (BNP Paribas, FDJ...), le Sista Fund devrait soutenir une trentaine de jeunes pousses dans le commerce, la santé, la fintech, le web3, le futur du travail et l'edtech. La première salariée est Alice Groth, une HEC 2021, et son équipe est aujourd'hui composée de 6 personnes ! « À ce stade de mon parcours, me consacrer 100 % à Sista et créer ce fonds était l'aventure qui avait le plus de sens, estime Tatiana. Toutes les études le montrent : la diversité est un facteur de performance. Elle est cruciale pour assurer la réussite économique de nos start-up et des entreprises tech de notre pays ! »

Marianne Gérard



# guide



## TROUVER LE BON JOB QUAND ON N'A PAS LE PROFIL IDÉAL

En recherche de poste, vous craignez que votre profil ne séduise pas les recruteurs ? Changement de secteur ou de fonction, carrière atypique ou rupture dans la chronologie de votre parcours : si le doute s'installe, remettez-vous en action avec ces trois questions proposées par Marine Griot (H.98).



**Marine Griot (H.98)**

Intervenante à HEC et à l'École polytechnique, elle a créé *lundisoleil.com* pour simplifier les transitions professionnelles des postulants quadragénaires et plus. Pour HEC Alumni, elle anime le webinar « Décrochez le bon poste... même si vous n'avez pas le profil idéal » (prochaines dates le 19 octobre 2022 et en février 2023).

### Où trouver des exemples de succès ?

Commencez par mener votre petite enquête. Qui a déjà réussi une transition professionnelle similaire à celle que vous envisagez ? Oubliez les statistiques sur la reconversion en général ou l'emploi des seniors : identifiez des personnes précises qui ont réussi dans la voie que vous souhaitez emprunter. Cela peut être un ancien collègue qui a changé de fonction comme vous aimeriez le faire. Un ami d'ami qui vient de retrouver un poste au même âge que vous. Ou des personnes que vous ne connaissez pas encore et qui ont franchi le pas que vous envisagez. Astuce : la recherche avancée de LinkedIn avec ses filtres est un outil puissant pour les pister au sein de votre réseau élargi. Le but de cette démarche

est de lever un à un les obstacles qui se dressent sur votre chemin, quitte à affiner votre projet si l'objectif paraît trop ambitieux. Vous récolterez de précieuses informations et des idées neuves en scannant le parcours de ces « exemples de succès »... et bien plus encore en les contactant pour les interroger sur leurs expériences.

### Pas le candidat idéal... mais pour quel poste exactement ?

Votre candidature présente quelques défauts, d'accord. Mais concentrez-vous en priorité sur le ou les postes que vous avez envie d'occuper demain. S'intéresser de près aux métiers, entreprises et personnes que l'on souhaite rejoindre, c'est adopter le point de vue de ses interlocuteurs : quelles sont les raisons qui les amènent à recruter ? En quoi votre expérience et vos « soft skills » peuvent-ils répondre à leurs besoins ? En vous concentrant sur vos interlocuteurs plutôt que sur les « lacunes » de votre profil, vous serez plus à même de développer l'argumentation positive qui saura les intéresser. C'est là encore l'occasion de faire une démarche auprès de votre réseau : qui pourra vous en dire plus sur leur organisation et leurs attentes ?

### Qu'est-ce qui vous empêche d'être le bon candidat pour le poste ?

Le candidat parfait n'existe pas. Malgré cela, vous pensez qu'il vous manque une expérience phare ou que le trou de deux ans dans votre CV vous handicape pour intéresser les recruteurs ? Nommer et préciser avec courage ce qui vous semble faire obstacle à vos candidatures, c'est justement la bonne voie... pour trouver les solutions. On vous fait savoir que vous êtes « trop senior ». Mais encore ? Vos interlocuteurs présupposent-ils que vous manquerez d'agilité numérique, que vous peinerez à vous intégrer au sein de l'équipe ou bien que vous ferez preuve de peu de motivation pour prendre un nouveau poste ? Cerner l'objection attendue de la manière la plus fine possible, c'est pouvoir reprendre la main et y répondre précisément. C'est cette argumentation concrète et réfléchie qui saura capter l'attention des recruteurs à l'écrit comme à l'oral et leur démontrer que vous êtes simplement le meilleur candidat pour le poste.



## FAUT-IL AVOIR PEUR DE L'ÉCHEC ?

Quand on sort d'HEC, l'école de la réussite, l'échec n'est clairement pas un objectif. Pourtant, la plupart des décideurs, y compris les plus prestigieux, ont essuyé des revers. Et ces épisodes, trop souvent occultés, sont riches d'enseignement. Si l'échec est difficile à reconnaître mais nous apprend tant, il serait peut-être temps d'apprendre à l'oser.



**Sophie Martin-Monier (H.85)**

Coach certifiée et membre de l'équipe de coaches du service Alumni « HEC Coaching Access », elle est spécialisée depuis dix ans dans l'accompagnement professionnel au sein de la société Cressens ([www.cressens.com](http://www.cressens.com)). Elle est aussi bénévole pour l'association 60 000 rebonds qui accompagne les entrepreneurs qui ont fait faillite.

### Le droit à l'erreur

Dans « L'Échec entrepreneurial, par-delà le tabou », Anne Brunet-Mbappe parle d'échec « dès lors que le résultat d'une action n'est pas celui attendu et qu'il en ressort une profonde insatisfaction ». L'échec est donc lié à des faits mais aussi à une perception personnelle, le « sentiment d'échec ». Échouer peut générer alors une émotion de honte, de culpabilité ou d'humiliation. En effet, « rater » est souvent assimilé à « être » un raté, et l'échec d'un projet se confond avec celui de la personne qui l'a mené. Il peut être vécu comme une fissure de notre carapace identitaire, de notre image sociale. Plus nous sommes dans la perception d'une image idéale non ajustée, plus l'échec risque de faire mal. Or, l'homme naît inachevé. Les deux mille fois en moyenne

où un enfant tombe avant de marcher sont un exemple de l'apprentissage par l'échec.

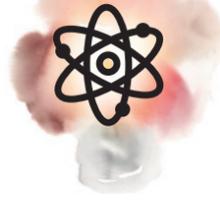
### L'échec et ses vertus

Dans son ouvrage *Les Vertus de l'échec* (Allary Éditions, 2016), le philosophe Charles Pépin évoque trois principales vertus. La vertu de compétence, d'humilité, qui est le fondement de la science et des progrès. James Dyson reconnaît lui-même qu'il a créé 5 127 prototypes de son aspirateur, soit 5 126 essais qui ont échoué pendant quinze ans. La vertu de bifurcation : l'échec pousse à emprunter un nouveau chemin. La vertu d'audace : il est moins douloureux d'échouer dans un projet que de ne rien tenter. En nous permettant d'oser l'échec, d'ajuster le chemin et de se confronter à la réalité avec humilité, l'échec nous permet d'apprendre plus vite et mieux que par le succès. Comme l'enfant qui trébuche, l'échec serait donc une étape nécessaire pour mieux réussir et grandir.

### Apprendre à échouer

L'échec est parfois si douloureux que nous préférons faire l'autruche ou rejeter la faute sur l'autre, voire les autres. Mais une telle attitude empêche de tirer les enseignements de nos déconfitures, et nous risquons de recommencer sans cesse les

mêmes erreurs. Comme le dit Tal Ben-Shahar dans *L'Apprentissage de l'imperfection* (Pocket, 2011), « si l'on n'apprend pas à échouer, on échoue à apprendre ». Apprendre à échouer, cela veut dire avoir le courage d'analyser les faits et de distinguer la part de cet échec qui tenait au contexte, aux circonstances ou à l'environnement. Et la part de responsabilité qui nous incombe directement. Plus une personne sait et accepte qu'elle est vulnérable et qu'elle peut se tromper, plus ce travail d'analyse sera facilité et plus elle pourra faire « le pas de plus ». En acceptant l'échec, les émotions douloureuses et aussi les succès, l'acceptation de la réalité devient possible. Nos ratés nous permettent non seulement d'apprendre à mieux agir, mais ils nous permettent aussi de nous rapprocher des autres et de nous-même. Ancrés dans le réel, nous pouvons alors innover, avancer et grandir. À l'heure de la complexité, de l'imprévisible et du vaste chantier d'une économie décarbonée, ne serait-il pas salutaire de changer de regard sur l'échec, à titre personnel et collectif ?



## COMMENT LA CRISE FAIT-ELLE ÉMERGER DES STRATÉGIES DURABLES ?

par Bertrand Quélin

Comment les entreprises privées et les organismes publics peuvent-ils remanier leurs stratégies à court et à long terme dans le contexte économique actuel ? Depuis plusieurs années, Bertrand Quélin étudie la manière dont les entreprises privées, les pouvoirs publics et la société civile s'accordent pour proposer des solutions visant à renforcer la résilience des villes et relever les défis climatiques.



**Bertrand Quélin**  
Docteur en économie, professeur permanent au département Stratégie d'HEC et titulaire de la chaire Bouygues-HEC Paris Smart City et bien commun, il enseigne l'économie des organisations et des nouvelles formes organisationnelles, ainsi que le management stratégique.

### Comment en êtes-vous venu à vous interroger sur le lien entre résilience des entreprises et bien commun ?

La crise économique, sanitaire et géopolitique actuelle a secoué le monde des affaires.

Les banques internationales prennent conscience de la nécessité de financer des projets durables pour répondre aux défis de l'approvisionnement en eau et en infrastructures sociales (écoles, hôpitaux, etc.). Elles s'intéressent aux projets privilégiant les matériaux vertueux, aux aménagements urbains conçus pour réduire l'empreinte carbone et préserver les ressources, etc. Le deuxième constat est que la crise sanitaire et la guerre en

Ukraine ont provoqué une grande incertitude. Les États, les régions et les villes doivent trouver des mécanismes financiers pour avoir accès au pétrole, au blé, aux céréales. De nombreux décideurs doivent répondre à ces urgences à court terme et ils accordent moins d'attention aux plans à long terme. Ce qui rebat les cartes quant au rôle de chacun : acteurs publics, entreprises, société civile.

### Quelles ont été les conséquences sur les entreprises ?

Cette crise a fragilisé les chaînes d'approvisionnement. Les entreprises n'ont aucune certitude quant au volume de marchandises à livrer et doivent adapter leurs plannings. Face à cet horizon incertain, elles reconsidèrent leurs projets et leurs investissements. Beaucoup d'entreprises se dirigent vers des modèles économiques plus responsables.

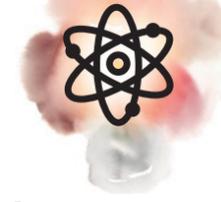
### Pouvez-vous donner des exemples concrets ?

Prenons le cas de Renault. Les tensions en Europe centrale et les crises énergétique et économique accélèrent leur réflexion sur l'évolution de leur cœur de métier. Ils envisagent de développer la location de véhicules et la vente de services de mobilité, plutôt que la vente de véhicules neufs.

Autre exemple, la ville de Tiripur, en Inde. Ce pôle textile a été confronté à une pression sur l'approvisionnement en eau, vital pour les commerces et les usines de la ville. La communauté d'affaires et les autorités locales ont proposé un modèle commercial nouveau : les entreprises ont accepté de payer quatre à huit fois plus que les ménages pour avoir accès à l'eau. Dans ce cas, la résilience naît du partenariat entre les intérêts privés et publics. Dernier exemple, les pays en développement ont fait preuve d'une grande résilience face à la crise du Covid grâce à des réseaux basés sur des liens familiaux ou communautaires forts. De plus, le secteur de l'économie informelle a permis de maintenir l'accès à l'alimentation et à l'énergie pour tous. Face à la crise, ces mécanismes non marchands se sont ainsi révélés plus efficaces que les mécanismes basés sur les prix.

*Do Stakeholder Orientation And Environmental Pro-Activity Impact Firm Profitability ? by F. Brulhart, S. Gherra, B. Quélin. Journal of Business Ethics, vol. 158, n° 1, août 2019.*

*Retrouvez l'intégralité de cet article sur [hec.edu](http://hec.edu), rubrique Knowledge.*



## LA LÉGITIMITÉ, UN CAPITAL PRÉCIEUX POUR L'ENTREPRISE

par Julien Jourdan (Dh.12)

Pour retenir les talents, pour vendre leurs produits, pour attirer des investisseurs, ou plus généralement pour justifier leur existence, les entreprises doivent être perçues par la société comme légitimes. Mais il arrive qu'une crise ou l'évolution des valeurs sociales remettent en question leurs activités. Julien Jourdan explique en quoi la légitimité est la clé de la résilience des entreprises.

### Sur quoi repose la légitimité d'une entreprise ?

La légitimité d'une entreprise est une perception de la société et des médias. Elle repose sur l'idée que les actions de cette entreprise sont souhaitables, pertinentes, bénéfiques et utiles. La légitimité peut fortement varier dans l'espace et dans le temps. Les moteurs diesel étaient parfaitement légitimes dans les années 1980. Plus du tout depuis le Dieselgate. Lorsqu'un scandale touche une entreprise, un drame social se produit. Ce sont des crises éphémères, mais lourdes de conséquences. Les règles morales, ce qui est bien et ce qui est mal, ce qui est permis et ce qui est punissable, sont alors remises en question.

### Pourquoi la légitimité est-elle essentielle à la santé d'une entreprise ?

Une organisation qui ne respecte pas les normes de légitimité risque de rencontrer une forte hostilité. Lorsque Volkswagen a été accusé de tricher aux tests d'émissions des moteurs, l'entreprise a perdu 42 % de sa valeur marchande en quelques jours. Le PDG a été contraint de démissionner, de nombreux dirigeants ont été poursuivis. Pour reconstruire sa légitimité, l'entreprise a dû s'engager dans une coûteuse réorientation stratégique, se réinventer comme une force du bien.

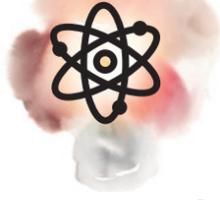
### En quoi la légitimité d'une entreprise l'aide-t-elle à survivre en cas de crise ?

Les grands événements géopolitiques, comme les révolutions ou les guerres, peuvent modifier la façon dont les entreprises sont perçues et déclencher une forme de « stress de légitimité ». Du jour au lendemain, une multinationale peut être ciblée par des militants, des ONG ou des gouvernements. Les firmes occidentales qui ont maintenu leurs activités en Russie en 2022 malgré les campagnes de « name and shame » ont dû justifier leur choix par la nécessité de préserver les emplois locaux, de servir les populations innocentes et ont souligné que

des actifs précieux finiraient entre de mauvaises mains s'ils partaient. Pourtant, à mesure que les pressions augmentaient et que la question de la légitimité se posait, beaucoup ont fini par partir. Préserver la légitimité d'une entreprise n'est pas anecdotique. C'est aussi essentiel que de gérer les questions strictement commerciales. Chaque dirigeant devrait en faire une priorité et avoir en tête que cela fait pleinement partie du leadership.

*Institutional Specialization and Firm Survival: Theory and Evidence From the French Film Industry, by Julien Jourdan (HEC Paris), Strategy Science, 2018.*  
*When the Dust Settles: The Consequences of Scandals for Organizational Competition, by Alessandro Piazza (Columbia University) and Julien Jourdan (HEC Paris), Academy of Management, 2017.*

*Retrouvez l'intégralité de cet article sur [hec.edu](http://hec.edu), rubrique Knowledge.*



## LA SIMPLE PRÉSENCE D'UN TÉLÉPHONE PORTABLE EST-ELLE NUISIBLE ?

par Claire Linares (H.07, Dh.21) et Anne-Laure Sellier (H.95)



**Claire Linares (H.07, Dh.21)**

Titulaire d'un mastère en management et d'un doctorat en marketing à HEC Paris, elle consacre ses recherches à la manière dont les consommateurs perçoivent la technologie et réagissent face aux innovations.

En 2013, deux psychologues britanniques, Andrew K. Przybylski et Netta Weinstein, avançaient l'idée que la présence physique d'un téléphone portable lors d'une réunion nuisait aux interactions sociales. Huit ans plus tard, ces conclusions sont contestées par les deux chercheuses d'HEC Paris, Claire Linares (H.07, Dh.21) et Anne-Laure Sellier (H.95). Explications.

### Pourquoi s'intéresser à l'impact du smartphone sur les relations ?

**Anne-Laure Sellier :** Dire que la simple présence d'un téléphone affecte les interactions sociales et nuit à des relations de qualité est terrifiant. Imaginez les conséquences dans une salle de négociation, à l'ONU, par exemple. Nous souhaitons capter le véritable impact de cet appareil. Si l'étude de 2013 dit vrai, le téléphone pourrait non seulement nuire aux interactions sociales, mais aussi à la créativité. Claire Linares a donc mené plusieurs études, qui ne se sont pas avérées concluantes. Cela ne signifiait pas que l'étude britannique était dans le faux, mais qu'il était nécessaire de la dupliquer.

### Les conclusions de l'étude de 2013 avaient été largement relayées, pourquoi ?

**A.L.S. :** Cette idée que la présence d'un téléphone perturbe les réunions est encore très répandue. Chaque fois qu'une nouvelle technologie apparaît, des théories fantaisistes fleurissent pour dire que le monde touche à sa fin. Toutes les nouvelles technologies ont ce pouvoir vampirique.

### Quelle a été votre méthodologie pour cette étude ?

**Claire Linares :** Nous avons observé 356 volontaires répartis en 136 groupes qui devaient concevoir un jouet pour enfant. Certains groupes étaient exposés à la présence d'un smartphone, d'autres à celle d'un ordinateur. Puis des commissaires

indépendants ont jugé l'originalité et la créativité de leur proposition. Conclusion : les inquiétudes concernant les potentiels effets néfastes de la présence d'un smartphone ne sont pas justifiées. Il serait maintenant intéressant de mener des recherches sur l'impact de la présence active du smartphone. Quelle est l'influence des notifications pendant les réunions, qu'advient-il de l'interaction entre les personnes lorsque quelqu'un vérifie les messages sur son téléphone, etc. ?

### Se pourrait-il que notre attitude vis-à-vis des smartphones ait évolué ?

**C.L. :** Oui, nous avons réfléchi à la manière de concilier nos résultats avec les découvertes de Przybylski et Weinstein. Et l'une des explications est que le temps a passé et que cette technologie est aujourd'hui mieux intégrée. D'autant que les participants à notre étude étaient des personnes d'une vingtaine d'années, une génération qui a grandi avec des smartphones.

*How bad is the mere presence of a phone? A replication of Przybylski and Weinstein (2013) and an extension to creativity, by Claire Linares and Anne-Laure Sellier - PLoS ONE, juin 2021.*

Retrouvez l'intégralité de cet article sur [hec.edu](http://hec.edu), rubrique Knowledge.



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

Titulaire de la chaire de recherche Cartier et professeure de créativité et marketing à HEC Paris, elle s'intéresse aux interactions entre émotions et cognition dans la formation du jugement et la prise de décision.



## J'AI TESTÉ POUR VOUS : LA PLATEFORME FRONT

Daphné Segretain



**Daphné Segretain**

Journaliste de terrain, avant de prendre les rênes d'*HEC Stories*, elle parcourt les territoires pour couvrir les actualités en tout genre. Lasse des nombreux échanges avec les services clients d'une manière générale, Daphné s'est mise dans la peau d'un utilisateur de Front pour comprendre le succès de cette licorne.

### Front, c'est quoi ?

C'est une plateforme de communication mise à disposition d'une équipe commerciale ou une équipe de support, afin de simplifier les échanges avec les clients. Front regroupe en une seule interface tous les canaux de communication qu'il s'agisse d'e-mails, de messages Facebook, Twitter ou Slack. Le principe est simple et efficace. Grâce à ce logiciel, les équipes chargées des relations clients partagent la même adresse e-mail, qui leur permet d'apporter une réponse d'une seule voix à leurs clients. Cette application collaborative s'intègre dans les applications comme Google ou Office 365. Fini les longues chaînes d'e-mails

avec des identifiants à rappeler aux différents interlocuteurs. Place à la facilité.

### D'où vient cette idée ?

Grande bossesse, diplômée de la majeure Entrepreneurs d'HEC, humble et très attachée aux valeurs du bien-être au travail, de la famille ou du bonheur, il y avait fort à parier que Mathilde Collin (H.12), cofondatrice de Front, place l'humain au cœur des solutions imaginées et développées par sa société. Ici, technologie et intelligence artificielle allègent les tâches répétitives, tandis que l'humain se concentre sur la teneur et la richesse des échanges avec les clients. Depuis 2013, la société qui employait alors cinq personnes, initialement incubée dans la Silicon Valley par Y Combinator – à qui l'on doit le succès d'Airbnb ou Dropbox –, a su s'imposer dans le paysage des logiciels SaaS de messagerie d'entreprise collaborative. En juillet, Front a levé 65 millions de dollars. La société alors valorisée à 1,7 milliard de dollars devient la 28<sup>e</sup> licorne française.

### C'est pour qui ?

Outre ses premiers bureaux à San Francisco, Front emploie aujourd'hui 70 personnes

à Paris et a également ouvert des antennes à Dublin et Chicago. En tout, 400 personnes sont à pied d'œuvre pour cette plateforme en plein boom qui compte désormais 8 000 clients (parmi lesquels Uber, Shopify, Airbnb, Hulu ou Lyft) à travers une centaine de pays. La société a aussi signé avec Lydia et Aircall, deux autres licornes françaises. À la suite de sa récente levée de fonds, Front envisage de doubler ses effectifs l'année prochaine. La jeune CEO chevronnée parle d'entrée en Bourse et de nouveaux produits, mais n'oublie pas l'essentiel : être heureux. La raison d'être de Front pourrait être « Make Work Happier ». La jeune maman de bientôt deux enfants a toujours « eu à cœur d'être heureuse au travail et de créer un environnement où les gens seraient heureux de venir travailler ». Adeptes du « flexible friday » (un modèle qui offre aux Fronteers la possibilité d'une journée injoignable, sans réunion, sans notification et sans obligation de travailler) et des sessions de deux heures sans téléphone portable, il y a fort à parier que Front est fait pour le travailleur en quête de sens comme pour le client désenchanté des réponses automatiques.





diriger



L'avis de  
JF Phan Van Phi (H.84)



La gouvernance, de A à Z

Les enjeux du réchauffement climatique, la prise en considération des parties prenantes ou les dispositions de la loi Pacte ont modifié la donne en matière de gouvernance d'entreprise. Pour qui manque de repère dans les dispositifs qui régissent l'administration et la stratégie des entreprises, ce *Dictionnaire vécu* se consulte à la manière d'un lexique. Dissociation, durable, émotion, employé, engagement, mission, régulation... : pour chaque terme, un administrateur de sociétés donne une explication. Une façon de se familiariser avec les concepts de gouvernance et une précieuse mine d'informations.

*Dictionnaire vécu de la gouvernance*, ouvrage collectif, éditions Humensis, 20 €



ingénuité



L'avis de  
d'Anne Laure Frossard (H.93),  
Eric Goujon (H.84)  
et Claire Dubertret (H.94)



Mots d'enfance

On a tous gardé les souvenirs de petites phrases prononcées par nos enfants à l'âge où ils découvrent le langage et la magie des mots. On aurait rêvé de les compiler dans un joli cahier et de les illustrer avec délicatesse, pour en préserver la saveur poétique. C'est ce qu'ont fait Alexis Offergeld (H.94) et son épouse Hannah, en regardant grandir leur fils Hugo. Ce petit ouvrage est un condensé de bonheur familial à mettre entre toutes les mains, de 3 à 103 ans ! Ce regard d'enfant nous rappelle à l'essentiel et l'on se surprend à feuilleter son journal de bord comme un album de famille. Avec des dessins poétiques et délicats et des textes tendres et amusants, le petit Hugo nous entraîne dans sa découverte de la nature, de la vie et des sentiments.

*Pour ceux qui s'aiment à tout vent*, d'Hannah et Alexis Offergeld (H.94), Ulule, 13 €.



mobilité



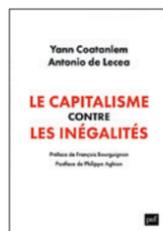
L'avis de  
Gérard Dumas (H.64)

La France est championne du monde de la redistribution et où la fiscalité est la plus lourde. Alors, pourquoi les Français sont-ils persuadés que leur société est inégalitaire ? Pour Michel de Rosen, l'explication tient au fait que la mobilité sociale y est réduite, à la différence des pays anglo-saxons. La solution serait de rendre moins élitiste le système éducatif français.

*L'Égalité, un fantôme français*, de Michel de Rosen (H.72), Tallandier, 19 €



équité



L'avis de  
Anthony Shea (H.68)

Un petit texte pour donner envie de lire un grand livre. Où l'on démontre que l'excès d'inégalité nuit au progrès économique et social et qu'il existe une complémentarité entre l'équité et l'efficacité économique. L'égalité des chances commence avec l'éducation. Et doit être restaurée dans l'entreprise. Sans équité, pas de vraie concurrence.

*Le Capitalisme contre les inégalités*, de Yann Coatanlem (M.94) et Antonio de Lecea, PUF, 19 €



au musée



L'avis de  
Christian Lefrançois (E.82)

La culture n'est pas un produit comme un autre. Elle est essentielle aux citoyens. D'où l'implication de l'État, des collectivités territoriales, des bénévoles. La pandémie a modifié les comportements, la digitalisation s'est accélérée au profit des grandes plateformes. Avec quelles conséquences pour les artistes et le public ?

*Fragile Culture ?*, de Jean-Pierre Mongarny (E.82), L'Arbre bleu, 16 €



survolté



L'avis de  
Antoine Baron (H.93)

C'est l'itinéraire d'un homme engagé, depuis dix-sept ans à la tête du groupe Armor. Son témoignage puissant et humble, terriblement d'actualité, montre qu'une autre vision de l'entreprise est possible. Engagée pour le bien commun qui réconcilie sens, performance et impacts positifs. Un récit qui m'a tellement ému et inspiré que je n'ai de cesse de l'offrir !

*L'esprit souffle, suis-le*, d'Hubert de Boisredon (H.86), Mame, 16 €



visite guidée



L'avis de  
Livio Manzini (H.83)

Pierre est d'abord un ami. J'ai toujours lu ses livres avec plaisir. Étant italien et amateur de la Renaissance, son ouvrage m'a intrigué. J'ai passé un bon moment en sa compagnie. Si vous n'avez jamais eu l'impression qu'un tableau vous « parlait », vous serez gâté. Une lecture pour se changer les idées et enrichir sa vision des choses.

*Mona Lisa m'a dit*, de Pierre Marmiesse (H.83), Le Léopard masqué, 20 €



coup monté



L'avis de  
Paul Marco (M.03)

L'assassinat d'un général du GRU, le service de renseignement militaire russe, conduit Karim Leclerc à découvrir un plan machiavélique de la Russie pour déstabiliser son voisin chinois. Les Russes ont ouvert la boîte de Pandore. Leclerc saura-t-il empêcher le pire ? Michel Behar nous entraîne dans une aventure haletante riche d'intrigues.

*Spy 001: code Vektor*, de Michel Behar (H.79), Les Nouveaux Auteurs, 17 €



condensé



L'avis de  
Arnaud des Abbayes (E.95)

C'est court à lire, très court même. Mais pas si simple. Même compliqué ou à imaginer. Cela permet de s'évader et de voguer sur ses propres sentiers avec les mots de l'autre. Ces petits textes ouvrent le champ à une réflexion contemplative. C'est étonnant, rafraîchissant et déroutant. À feuilleter sans modération.

*Au fil de l'eau, haïkus à picorer à sa guise*, de Jean-Louis Boussand-Déchavanne, La Bruyère, 18 €



liberté



L'avis de  
Jean-Noël Gallois (H.60)

Il était entré major de notre promotion après s'être fait virer de sa prépa lyonnaise pour « indiscipline et insolence »... Il en a gardé au long d'une riche carrière internationale une liberté d'esprit que l'on retrouve dans ce recueil de souvenirs. Anecdotes piquantes et règlements de compte, le tout pimanté d'autodérision, quand Louis aborde ses pépins de santé.

*Électron chocs*, de Louis Freidel (H.60), Les Éditions St Honoré, 10 €



# Abu Dhabi

Ancien port de pêche, la ville bleue est le trait d'union entre tradition et modernité.  
Suivez les greeters HEC.



## Xavier Chatel (H.97)

Depuis 2020 Diplote de carrière, je suis arrivé de Paris, où j'étais conseiller auprès de la ministre des Armées, pour occuper le poste d'ambassadeur de France aux Émirats arabes unis. La première chose qui m'a frappé à Abu Dhabi, c'est l'omniprésence de la mer. C'est une ville bleue avec un magnifique archipel. Malgré sa récente industrialisation, elle garde son authenticité.

## magique

### Un chef-d'œuvre

Sur l'île de Saadiyat, futur quartier culturel de la capitale, le Louvre Abu Dhabi raconte l'histoire de l'humanité grâce à une somptueuse collection permanente constituée par les Émiriens, et des prêts de musées français en rotation constante. L'ingéniosité et la poésie de l'édifice de Jean Nouvel font merveille : la ramure de la coupole laisse filtrer les rayons du soleil dans un jeu d'ombre et de lumière à la manière de l'oasis d'Al-Ain.

## authentique

### Promenade cosmopolite

Niché sur l'extrémité de la corniche, l'ancien port Mina Zayed a conservé son authenticité. En longeant le quai, on admire les boutres arabes traditionnels et on se laisse enivrer par l'odeur de camphre et d'épices indiennes. Un marché aux poissons bigarré reflète la richesse ethnique du pays avec ses marchands indiens, pakistanais ou égyptiens. On y trouve aussi des centres d'art, comme le Warehouse421.

## bucolique

### Jardin sur l'eau

Forêt luxuriante au cœur de la ville, le Parc naturel des mangroves est un havre de paix qui s'étend sur 75 km<sup>2</sup> irisés de canaux. Autrefois endémique, la mangrove a été replantée pour donner du cachet à la ville et améliorer son bilan carbone. En kayak ou en bateau, on vogue à travers un paysage de palétuviers, de végétaux et d'une faune riche d'oiseaux lagunaires, de poissons et de tortues.

© Illustrations Joël Guevara, DR

## Fayçal Chaddad (certificat HEC 2021)

Depuis 2020 Après plus de vingt ans passés au sein d'institutions européennes, je me suis envolé pour les Émirats il y a deux ans. En charge du business development Afrique et Moyen-Orient pour un groupe digital français, ce changement m'a permis de me rapprocher de ma clientèle en pleine période du Covid, alors que les avions étaient cloués au sol.

## mélodique

### Jazz et ambiance club

Les aficionados du cigare et de la bonne musique apprécieront l'atmosphère du Manhattan Lounge à l'hôtel St. Regis de Saadiyat. On s'y installe sur des fauteuils en cuir dans un cadre architectural exceptionnel, pour déguster un verre dans une ambiance jazzy. On profite d'une magnifique vue sur les jardins de l'hôtel, sur la plage et le golfe de Saadiyat. Le contraste du vert et du bleu est unique.

## historique

### Mer et passion des perles

Les eaux du golfe Persique étaient le lieu idéal pour la perliculture. Le musée History & Aquarium retrace les traditions de la pêche à la perle, lorsque les frontières du pays se confondaient avec celles d'Oman ou de l'Arabie saoudite. La visite se fait sur un siège accroché sur un rail. Le lieu fait référence au fort Al Hosn, première résidence des cheikhs dans l'Émirat, construit pour protéger le premier puits d'eau douce de la ville.

## énergétique

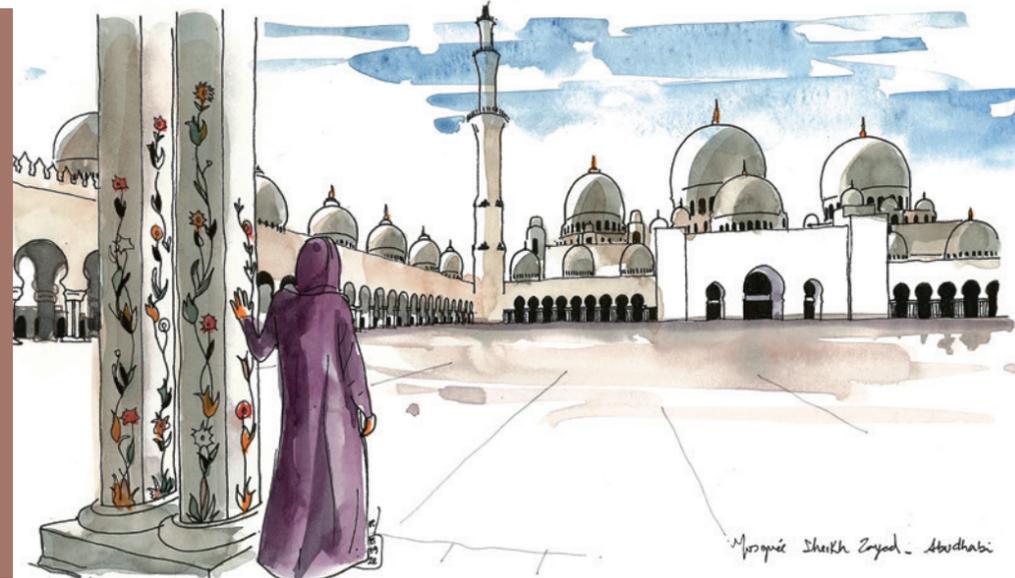
### Équitation and co

C'est l'endroit parfait pour pratiquer l'équitation, discipline traditionnelle des Émirats. Situé à seulement vingt minutes du centre-ville, Al Forsan est un complexe sportif et de divertissement premier en son genre au Moyen-Orient. En plus du centre équestre, on peut y pratiquer le wakeboard, le ski nautique, le karting, ou encore le tir à l'arc ou au pistolet. Mais aussi le vélo, le jogging, le paintball, la natation... d'eau douce de la ville.

## œcuménique

### Sacrée construction

Au-delà de l'aspect religieux et spirituel inhérent au lieu de culte, la mosquée de Cheikh Zayed unit les civilisations à travers l'artisanat. Une mosaïque en marbre témoigne du savoir-faire des Italiens, tandis que les plâtres et le travail du bois rendent hommage aux Marocains. Au sol s'étend le plus grand tapis du monde tissé à la main en Iran, tandis qu'au plafond sont suspendus des lustres parés d'or 24 carats et de cristaux Swarovski.



## Lina Hadj Hamou (H.09)

Depuis 2014 Il y a six ans, je me suis installée aux Émirats avec mon mari pour des raisons professionnelles. J'ai vécu d'abord à Dubai, puis il y a deux ans, j'ai emménagé à Abu Dhabi. C'est une ville calme et chaleureuse, adaptée à la vie de famille. Je travaille aujourd'hui pour la compagnie nationale pétrolière ADNOC.

## mécanique

### Sur les chapeaux de roues

À trente minutes du centre-ville, le circuit de Yas Marina accueille en novembre la dernière étape du Grand Prix de Formule 1. Un grand moment pour la capitale. Le reste de l'année, on peut venir sur le circuit pour y faire quelques tours de piste, au volant de sa voiture ou en réservant une expérience McLaren. Le soir, le circuit se transforme en piste cyclable et devient le terrain de jeux favori des familles.

## gastronomique

### C'est quasi le Pérou

Dans un cadre cosu, le restaurant Coya offre une ambiance animée ainsi qu'une expérience culinaire exotique. On y découvre une cuisine qui revisite les plats traditionnels du Pérou. Le guacamole ou les churros y sont mémorables, de même que la carte des mezcals. Seule l'addition est salée, le prix à payer pour côtoyer le monde de la finance, le restaurant étant situé sur l'île d'Al Maryah, épicentre financier de la capitale.

## artistique

### La beauté à l'œuvre

À l'instar de Dubai ou de Bâle, la Foire d'art internationale d'Abu Dhabi accueille en novembre des galeries régionales et internationales. Des œuvres d'artistes contemporains sont exposées au Manarat Al Saadiyat. Le reste de l'année, l'endroit organise des expos d'ampleur plus modestes, mais de grande qualité, qui mettent en avant les artistes régionaux. L'endroit idéal pour nourrir une âme d'esthète.

# ENGAGÉS POUR LES AUTRES

HEC BÉNÉVOLAT RASSEMBLE LES ALUMNI HEC QUI ONT OU RECHERCHENT UN ENGAGEMENT BÉNÉVOLE. AU SEIN D'HEC ALUMNI, NOTRE COMMUNAUTÉ CONVIVIALE EST OUVERTE À TOUS LES HEC QUI VEULENT ÊTRE SOLIDAIRES ET UTILES AUX AUTRES.

1

Je trouve mon engagement dans une association qui me correspond  
(Bourse du Bénévolat)

2

Je renforce mon engagement Bénévole  
(Carrefours Bénévoles, rencontres entre bénévoles HEC)

3

Je contribue aux actions de l'Ecole en faveur de l'égalité des chances  
(Programme Stand-Up, Mentorat étudiants boursiers)

4

J'identifie les sources de financements de mon association  
(Cercle Fund-Raising, Ateliers Financements)

5

J'améliore le fonctionnement de mon association  
(Ateliers de partages, Best Practices)

## CONTACT

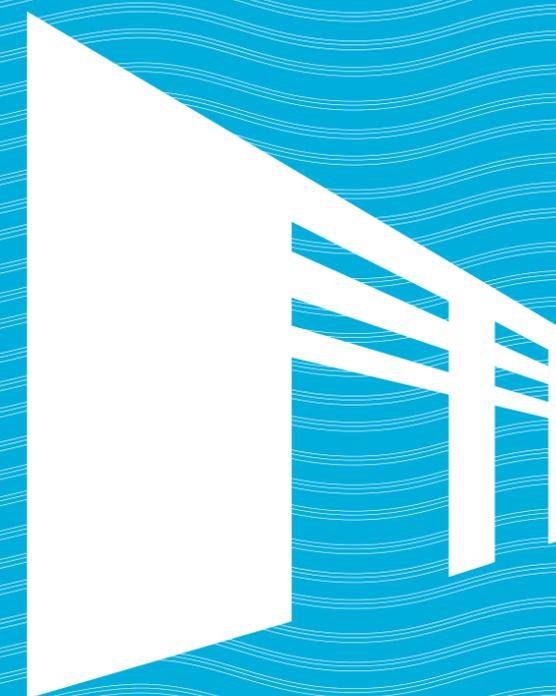
e-mail : [hec.benevolat@mailhec.com](mailto:hec.benevolat@mailhec.com)

téléphone : 06 77 03 16 08

site : <https://www.hecalumni.fr/group/hec-benevolat-hec-volunteering/205>

LinkedIn du groupe HEC Bénévolat :

<https://www.linkedin.com/groups/8257614>



*vie d'hec*



## Assemblée générale 2022

# Internationalisation et impact

HEC Alumni accroît son rayonnement à l'international et déploie sa stratégie d'impact en partenariat avec l'École et la Fondation HEC.

**L**e 20 juin, l'assemblée générale d'HEC Alumni a réuni 830 diplômés dans les locaux de Comet Bourse et en ligne. Sous la houlette d'Adrien Couret (H.07), président de l'association réélu, et de Marguerite Gallant (H.03), directrice générale d'HEC Alumni, la communauté HEC a célébré les accomplissements de l'année 2021 : le bouclage du fonds HEC Ventures, le lancement d'HEC Éditions et la mise en œuvre d'une feuille de route autour de la mission « We SHARE. We DARE. We CARE ». Une année très dynamique pour le Réseau, avec plus de 1 000 événements et 30 000 inscrits. L'internationalisation de l'association a franchi une nouvelle étape avec l'acquisition de la maison des HEC à Londres, Hexagon, qui ouvrira en 2023. « Ce projet tripartite, auquel participent la Fondation HEC et HEC Paris, répond à la volonté de faire rayonner la marque HEC hors de France », a souligné Dimitri Boulte (H.01), membre du Comité d'HEC Alumni. Autre réalisation clé : la publication d'un Livre blanc sur la biodiversité, dans la lignée de la stratégie d'impact d'HEC Alumni partagée avec

HEC Paris, pour un monde plus inclusif, plus prospère et plus durable.

### Les HEC de l'année

Les deux récipiendaires du Prix HEC de l'année, remis par le président d'HEC Paris Jean-Paul Agon (H.78), se distinguent par leur impact dans les sphères politique et économique. Agnès Pannier-Runacher (H.95), ministre de la Transition énergétique, gère la décarbonation du pays dans un contexte de crise géopolitique. Thomas Jonas (H.93), fondateur de Nature's Fynd, entreprise de la foodtech, propose une viande et des produits laitiers de synthèse capables de répondre aux besoins de la population mondiale. Tous deux ont appelé à la mobilisation de la communauté HEC. La ministre a souligné la nécessité d'agir pour réviser les comportements de consommation : « Il ne se passera rien si l'État estime qu'il va devoir faire tout seul. » Thomas Jonas de souligner : « Notre objectif a toujours été d'offrir des choix, des alternatives » et d'ajouter en écho à la devise d'HEC Paris : « C'est le moment d'oser ! »

©DR

## enquêtes

### Vos avis comptent

Tout au long du dernier trimestre 2022, HEC Alumni sollicite l'avis de sa communauté pour affiner sa proposition de valeur et construire de nouvelles offres à destination des 70 000 diplômés de l'association. Deux premières enquêtes, portant respectivement sur l'Infinity Pass (cotisation à vie) et HEC Life Project (carrières), visent à recueillir les attentes, suggestions et recommandations de l'ensemble des alumni sur les bouquets de services associés. À partir de 2023, 15 000 diplômés seront également interrogés sur de grands sujets économiques et sociétaux

(changement climatique, impact de l'inflation sur les entreprises...), sous l'impulsion de la Faculté d'HEC Paris. Ces enquêtes nourriront un nouvel observatoire des tendances et du climat des affaires, qui ambitionne d'alimenter la pédagogie à HEC, ainsi qu'un certain nombre d'actions publiques. Notre communauté HEC au cœur de la « cité » grâce au partage de vos opinions : merci d'y contribuer !

## Chapter Qatar

### Nouveau départ

Troisième communauté d'HEC Alumni à l'international (758 diplômés), le Chapter Qatar renouvelle son bureau pour fédérer les énergies locales, déployer ses projets et accroître le rayonnement d'HEC dans l'émirat et au-delà. Aux manettes : le président Fadi Nasser (E.14) et la vice-présidente Sheikha Athba Al Thani (E.14), épaulés par le trésorier Pinto Idicula (E.22) et soutenus par une équipe dynamique, composée d'alumni qataris et expatriés issus des programmes du campus d'HEC Paris au Qatar (Executive MBA, Executive Master spécialisé en Strategic Business Unit Management). La feuille de route est riche et stimulante : multiplier les événements au Qatar, créer des nouvelles opportunités de carrière pour les alumni, augmenter les synergies avec les autres groupements d'HEC Alumni et dynamiser le networking au niveau local et régional. Une belle dynamique est enclenchée !



## hec ventures

### Flowdesk

Le portefeuille du fonds d'amorçage HEC Ventures ne cesse de s'enrichir : le nombre de start-up qu'il accompagne s'élève désormais à 17. Parmi les derniers investissements, Flowdesk, cofondé par Guilhem Chaumont (M.17), commercialise une solution de trading de cryptoactifs et des services de market-making pour les acteurs du web3. S'inscrivant dans un marché en croissance exponentielle, la start-up a levé 30 millions de dollars afin d'accélérer son développement en Europe, en Asie et aux États-Unis. Si début 2021, son équipe ne comptait que ses quatre cofondateurs, Flowdesk vise les 100 collaborateurs avant la fin 2022. Cette prometteuse pépite est le premier investissement « crypto » d'HEC Ventures.

## télex

**Pour rester connecté** avec l'actualité de la communauté HEC, mettez à jour vos coordonnées sur le site [hecalumni.fr](https://hecalumni.fr)



## Égalité des chances

# Soutenir les talents du monde

Avec ses nouveaux programmes de bourses, la Fondation HEC contribue à attirer les meilleurs étudiants internationaux à HEC Paris.

Plus que jamais, HEC Paris est l'École de l'inclusion de tous les talents. Le concours 2022 a vu le nombre d'étudiants bénéficiaires de bourses CROUS admissibles au concours de la Grande École augmenter de 27% et le nombre d'admis de 10%. Notre engagement collectif toujours croissant aux côtés de la Mission Égalité des Chances, à travers ses dispositifs de soutien en amont des concours, porte ses fruits. En parallèle, notre mobilisation permet à des talents méritants de rejoindre les bancs d'HEC en admission directe pour le Master in Management (MiM) et les programmes Masters. L'École continue ainsi d'encourager les jeunes talentueux et méritants à rejoindre les bancs d'HEC grâce au renforcement de partenariats clé, comme celui avec l'Institut de l'Engagement (6 admis au MiM cette année) et de nouveaux dispositifs de bourses d'envergure, destinés aux étudiants internationaux.

## Favoriser la diversité interculturelle

Lancé grâce à un don exceptionnel d'Adrien Nussenbaum (H.01), fondateur de la licorne Mirakl, le nouveau programme *HEC Imagine Fellows* accueille cette année six jeunes talents issus de pays en conflits (Afghanistan, Syrie et Ukraine). Choisis pour leur excellence académique, leur intérêt pour

la compréhension interculturelle et leur engagement pour la paix, ces étudiants seront les ambassadeurs du parcours académique « Business & Paix », créé en parallèle. Les vingt premiers étudiants du *CMA CGM Excellence Fund for Lebanon*, le plus grand programme de bourses sociales et d'excellence jamais lancé à l'international par HEC Paris, ont également rejoint le campus à la rentrée : 16 à la Grande École (MiM ou Mastères Spécialisés) et 4 en MBA. Le fonds abondé par CMA CGM couvre une partie des frais de vie et de scolarité de ces dirigeants libanais de demain. Enfin, le Programme d'accompagnement des talents africains, PACT Afrique, qui accompagne les étudiants africains dans leur préparation au concours international du programme MiM Grande École, n'a cessé de se développer depuis son lancement. Initié en 2019 en Côte d'Ivoire avec 16 étudiants, il s'est étendu au Gabon et au Cameroun. Cette année, PACT Afrique a soutenu 75 étudiants, dont 29 ont été admissibles et 16 admis à HEC Paris. Trois autres pays de la région pourraient rapidement rejoindre le programme. La diversité des cultures et des origines du corps étudiant crée un environnement unique à HEC Paris. Merci aux donateurs qui permettent à l'École de former des talents de tous les horizons, leaders de la société ouverte et multiculturelle de demain !

## Donateur

### Jean-Philippe Gohia (H.12)

Lorsqu'en septembre 2009, Jean-Philippe Gohia (H.12) intègre HEC en admission directe, après une classe prépa à l'INPHB de Yamoussoukro et l'ENSEA d'Abidjan, son parcours est le fruit d'une démarche personnelle. « À l'époque, il n'existait pas d'infrastructure pour accompagner les étudiants ivoiriens », rappelle-t-il. Pour donner leurs chances aux jeunes d'Afrique subsaharienne qui préparent les concours d'HEC Paris, Jean-Philippe soutient le programme PACT Afrique depuis 2020. Outre sa participation financière, il veille à rencontrer les étudiants admis à HEC Paris et à échanger avec eux. « Je contribue à mon échelle à faciliter leur insertion professionnelle ; surtout pour ceux qui souhaitent évoluer dans mon secteur



d'activité, la finance. Le programme porte ses fruits, le nombre d'étudiants PACT Afrique admis à HEC Paris a augmenté, se félicite-t-il. C'est une fierté de voir les jeunes des trois premières promotions se lancer dans des carrières prometteuses. Ils pourront à leur manière participer au développement du continent. Car il y a de nombreux talents prêts à assurer la relève en Afrique, dans tous les domaines ! »

## Levée de fonds

### MBA Giving Month 3<sup>e</sup> édition

C'est parti pour la 3<sup>e</sup> édition du MBA Giving Month ! L'objectif de cette mobilisation collective d'un mois menée à partir du 1<sup>er</sup> octobre auprès des anciens du MBA d'HEC est de mobiliser le plus grand nombre de donateurs (270 l'an dernier, 100 % de plus qu'en 2020) afin de contribuer au financement de bourses pour la nouvelle génération d'étudiants MBA HEC. « Grâce à la collecte de l'an passé, nous avons pu financer cinq bourses de la nouvelle promotion MBA, explique Jean-François Baumann, responsable du développement international de la Fondation HEC. Fort de ce succès, nous espérons passer la barre des 500 donateurs en 2022. » Comme en 2021, la promotion qui comptera le plus grand nombre de donateurs verra la cafétéria du bâtiment MBA du Campus porter son nom pendant un an pour célébrer sa générosité !

## Événement

### Un Class Gift historique

Le 8 juin, la soirée du Class Gift 2022 avait une saveur particulière après deux ans de restrictions sanitaires. Plus de 900 étudiants des promotions 2020, 2021 et 2022 se sont retrouvés pour célébrer leur départ du campus, leur entrée dans la communauté HEC Alumni et faire leur premier don à la Fondation HEC. Cocktail, dîner, feu d'artifice et POW en Kfet étaient au programme de ces retrouvailles. Trois parrains pour trois promos ! La générosité d'Adrien Couret (H.07), président d'HEC Alumni, de Sabrina Herlory-Rouget (H.02) et Vincent Rouget (H.03) associée à celle des étudiants a permis de réunir 196 000 €. Ce don collectif financera la scolarité d'une quinzaine d'étudiants qui viennent d'intégrer HEC Paris. Bravo et merci aux participants du Class Gift 2022, aux bénévoles, à l'Association Class Gift, aux Carrefours HEC ainsi qu'à Marc Ramanantsoa (H.05) qui se sont mobilisés avec cœur pour perpétuer cette belle tradition !



## Télex

Vivez en direct ou revivez **la soirée annuelle de la Fondation HEC** du 6 octobre sur [hec.youblive.com](https://hec.youblive.com)



## carrières

# Ouvrir le champ des possibles

Pour aider chaque talent à trouver sa voie, le Centre Carrière d'HEC Paris se réinvente et devient HEC Talents.

Pour la première fois en septembre, les programmes pré-expérience d'HEC Paris incluent un parcours carrière obligatoire. Les 800 étudiants de M1 devront suivre deux ateliers, en présentiel, à distance ou en e-learning, pour obtenir leur passeport carrière. « La fonction carrière est désormais au cœur de la scolarité », explique Jean-Amiel Jourdan, directeur exécutif senior d'HEC Talents, qui a travaillé avec son équipe à définir la mission du Centre : « Ouvrir le champ des possibles à chaque talent d'HEC dans la poursuite de leur raison d'être. » Un message fort, qui incite chacun à créer sa propre voie. « Aujourd'hui, le taux d'emploi à trois mois est de 97 % pour la Grande École et de 93 % pour le MBA. Notre but est d'aller au-delà de ces objectifs chiffrés, afin que chaque diplômé se sente aligné avec le métier qu'il aura choisi. Notre nouveau nom, HEC Talents, reflète cette volonté de valoriser les parcours singuliers. » Diversité et inclusion sont au cœur de cette démarche. « Nous encourageons les étudiantes à demander des rémunérations égales à celles de leurs camarades et les boursiers à ne pas faire des choix par défaut.

L'accompagnement d'HEC Talents repose sur trois axes. « Nous incitons les étudiants à explorer de manière exhaustive les voies qui les inspirent, pour choisir en connaissance de cause et être capable de switcher. Au cours des dix prochaines années, 70 % des métiers disparaîtront ou évolueront et cette génération changera cinq, voire sept fois de voie au cours de sa vie professionnelle. »

### Le Life Design Lab

À travers son portefeuille d'outils, d'ateliers et de solutions d'accompagnement individualisé, HEC Talents aide les étudiants à se préparer aux entretiens. Il leur ouvre un monde d'opportunités professionnelles, via l'organisation de plus de 300 événements de recrutements par an et des programmes de mentoring qui bénéficient de la force du réseau des 70 000 alumni d'HEC Paris. « Nous sommes pleinement alignés avec la notion d'apprentissage tout au long de la vie qu'HEC Alumni développe avec HEC Life Project. Notre lieu physique, au bâtiment Z, prend d'ailleurs le nom de Life Design Lab. »

© Cyrille George, Jerusalem, DR

## rentrée académique

# Année charnière

« En cette rentrée de septembre, HEC Paris compte 382 étudiants en L3, 406 MIAD, 465 Masters, MSc et Masters spécialisés (dont 61 % d'internationaux), 162 MBA et 68 EMBA (September Intake) », explique Kristine de Valck, doyenne des programmes diplômants d'HEC Paris, qui supervise les programmes pré-expérience, MBA, ainsi que le Student Life, HEC Talents et l'équipe Data, Rankings & Accreditations. « Sur le segment pré-expérience, la principale nouveauté académique est le passeport carrière. Nous continuerons à travailler tout au long de l'année avec l'ensemble de nos parties prenantes (notamment les étudiants via le BDE) sur la refonte du curriculum de la Grande École, qui sera effective à partir de septembre 2023. Comme le marché des MBA est dynamique, avec des attentes très fortes des participants en matière de flexibilité, de personnalisation et de services, nous devons inventer de nouveaux formats. Enfin, en janvier 2023, le projet de rénovation du Campus, qui prévoit la création d'une agora en son centre, devrait s'intensifier, puisque nous allons entrer dans la phase de conception, aidés de quatre cabinets d'architectes. »

## campus durable

# Le tri, star de la rentrée

HEC Paris se mobilise pour améliorer ses performances de tri. « Depuis cet été, des zones d'apport volontaires, dotées d'une signalisation claire sur l'usage des bacs, sont installées au pied de toutes les résidences. Et d'ici la fin de l'année, nous aurons équipé les 1 800 logements étudiants de poubelles de tri », explique Élodie Brunel, responsable des services de proximité d'HEC Paris. Trois mille fascicules détaillant les consignes de tri et le plan des points de collecte ont été distribués aux étudiants. Pour aller plus loin, le Campus a mis en place quatre collecteurs bio en partenariat avec la start-up Les Alchimistes et l'association Esp'r. Moyennant caution, les étudiants volontaires se verront confier un seau bio pour récupérer leurs déchets ; le compost produit par Les Alchimistes fertilisera le Potajouy. « Aujourd'hui, 25 % de nos déchets sont recyclés. Notre objectif est d'atteindre 50 % en 2023. » Grâce à la participation de tous !



## bureau des étudiants

### Sur tous les fronts

D'origine bretonne, élevée à Saclay (91) et boursière de la Fondation HEC, Marie Philippe (H.25) aime échanger, débattre et prendre part aux décisions. Des appétences utiles pour une présidente de BDE ! « Notre rôle est d'être à l'écoute des étudiants et de relayer leurs requêtes auprès de l'administration, qui se montre très attentive à nos retours. Nous sommes en lien avec la direction des études pour la partie académique et la vie étudiante pour l'expérience Campus. Nous nous mobilisons pour la proposition de dîners accessibles et sains pour les étudiants. » Avec son nouveau pôle écologie, le BDE est aussi engagé dans la démarche verte d'HEC Paris. « Côté animations, nous souhaitons redynamiser le Campus le week-end, faire de la Kfet un véritable lieu de vie, réinstaurer le BOOM et créer de nouveaux événements festifs inclusifs pour enrichir encore l'expérience étudiante. » Le BDE œuvre également en faveur de l'intégration. « Nous avons choisi de coopter parmi nous des étudiants internationaux. Le BDE doit être facteur d'inclusion pour tous ! »

## télex

Le 12 septembre, **Emmanuel Faber (H.86)** a tenu sur le campus la conférence de rentrée devant un hall d'honneur plein à craquer.



## rapport d'activité

# L'entrepreneuriat en plein boom

Alors que ses activités sont en hausse, l'Innovation & Entrepreneurship Center inaugure ses nouveaux locaux sur le Campus HEC.

**L**e dynamisme de l'entrepreneuriat et de l'innovation promus par HEC Paris s'étend au propre comme au figuré. L'inauguration au cœur du campus des nouveaux locaux du Centre I&E, le 15 septembre 2021, a été l'occasion de mesurer le chemin parcouru par l'écosystème entrepreneurial d'HEC Paris. « Au sein de l'environnement porteur de la French Tech, nos activités ont connu une croissance forte : elles ont été multipliées par trois en deux ans souligne Inge Kerkloh-Devif, directrice exécutive senior du Centre. Notre réseau représente 25 % du Next 40, et plus de 20 % des licornes françaises ont été fondées par des HEC. »

### Des chiffres éloquentes

En 2021, plus de 2,4 milliards d'euros ont été levés par les entrepreneurs d'HEC Paris. Soutenue par 650 experts, la galaxie entrepreneuriale de l'École se compose de 220 start-up, dont 70 issues de la tech, 100 projets à impact environnemental et social ainsi que 10 licornes – depuis que Front, fondée par Mathilde Collin (H.12), a atteint la valorisation de 1,7 milliard de dollars fin juin. Et dans un domaine où la parité reste une lutte, 40 % des cofondateurs de start-up de l'Incubateur HEC en 2021 sont... des cofondatrices !

### Toujours plus d'impact

Les 20 programmes sur l'Innovation & l'Entrepreneuriat à HEC accélèrent tous les projets entrepreneuriaux et innovants de la création au lancement, de la start-up à la scale-up. « Notre croissance s'accorde à la forte demande des étudiants, qui s'engagent dans l'entrepreneuriat avec une volonté d'avoir un impact sur l'économie et sur la société », constate Inge Kerkloh-Devif. Le Centre I&E répond aux attentes des entreprises en faisant le lien entre l'action, la recherche et les projets d'innovation corporate, afin de mettre l'ensemble de l'écosystème HEC à la disposition des entreprises qui souhaitent innover. Le Centre s'adapte également aux besoins de la société en soutenant des projets à impact positif dans l'inclusion et l'innovation (programme HEC Stand Up destiné aux porteuses de projet et l'accélérateur ESS pour les entreprises sociales et inclusives). Aider grâce à l'entrepreneuriat et l'innovation la transformation des données, la transition écologique, le Web3... Autant de défis relevés par l'écosystème HEC ! Pour découvrir l'ensemble des activités et réalisations du Centre I&E, vous pouvez consulter son rapport annuel en scannant le QR Code ci-contre.

© HEC Paris / WeThinkElastic

## Le mot du dean Éloïc Peyrache, directeur général d'HEC Paris



« Le monde fait face à des changements sociaux, environnementaux et technologiques sans précédent. Le rôle d'HEC Paris est de former une génération d'entrepreneurs capables de mener des innovations durables. Nous avons l'ambition d'attirer les meilleurs talents du monde, issus d'horizons différents, pour travailler ensemble sur nos projets de croissance exponentielle. Depuis dix ans, HEC Paris a assuré le développement d'un

écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat unique, basé sur de nouveaux programmes et méthodes d'enseignement, des travaux de recherche de premier plan et des partenariats corporate ambitieux. La communauté HEC, inclusive et engagée, rend cet écosystème aussi fort et efficace. Le Centre I&E catalyse son énergie créative en se basant sur les trois piliers, Think, Teach, Act, qui irriguent la recherche, l'enseignement et l'action des entrepreneurs HEC. »

## inspiration Victor Lugger (H.08), cofondateur de Big Mamma et Sunday



« Ce qui caractérise l'entrepreneuriat à HEC Paris ? Désapprendre ce que vous avez appris en prépa pour apprendre à penser autrement ! C'est l'un des plus beaux enseignements de l'École. Car être entrepreneur, c'est devoir répondre à 100 questions par jour sans avoir idée de leurs tenants et aboutissants. Le « learning by doing » d'HEC Paris prépare à cette réalité : vous sautez dans la piscine pour apprendre à nager. C'est la meilleure manière de se former à l'entrepreneuriat, si tant est qu'il y ait une manière : lorsque vous montez une boîte, personne ne vous prend par la main. L'entraide est un principe clé dans la communauté HEC. Depuis quinze ans, des centaines d'alumni nous ont aidés, Tigrane Seydoux (H.08) et moi, à chaque fois que nous avons monté un projet. Nous pouvons poser une question, demander un partage d'expérience : la communauté est là pour répondre. Nous cultivons ce karma très positif d'HEC Paris et rendons la pareille quand on nous le demande. »



## événement Le Demo Day célèbre l'entrepreneuriat

Plus de 500 entrepreneurs et innovateurs de la communauté HEC se sont réunis à Station F le 7 juin pour la 2<sup>e</sup> édition du Demo Day du Centre I&E, en collaboration avec les étudiants d'HEC Seed, qui ont invité Cédric O (H.06), ancien ministre en charge du numérique, et les fondateurs d'Happyvire pour une keynote. Au menu, table ronde sur le futur de l'espace et concours de pitch pour les étudiants du Startup Launchpad et du MSc X-HEC Entrepreneurs : Clarity, clinique digitale spécialisée dans les maladies neurologiques, a remporté le premier prix.

## télex

Du 14 au 20 novembre, participez à la **Global Entrepreneurship Week** avec le Centre I&E : [www.hec.edu/innovation-entrepreneurship-center](http://www.hec.edu/innovation-entrepreneurship-center)



## publication

# Zoom sur l'entrepreneuriat au Qatar

HEC Paris au Qatar publie la première étude de référence sur l'écosystème qatari menée par le professeur-chercheur Allan Villegas-Mateos.

**d**ans le cadre du plan de développement Qatar National Vision 2030, le Qatar s'est transformé ces dernières années en hub régional de production de savoirs, d'industries et d'activités à haute valeur ajoutée. Dans le récent rapport *Qatar's Entrepreneurial Ecosystem 2021*, Allan Villegas-Mateos, professeur-chercheur associé à HEC Paris, explore en détail pour la première fois l'écosystème entrepreneurial du pays. S'appuyant sur des interviews de décideurs politiques, de leaders économiques ou de responsables d'institutions publiques et académiques, ainsi que sur plusieurs analyses de données, le rapport recense l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial du Qatar, dont il détaille les forces, les limites et les opportunités.

### Riche d'enseignement

Le Qatar bénéficie des multiples synergies entre universités, gouvernement et acteurs économiques, ainsi que d'un accès abondant au capital. La Fondation du Qatar, la Banque du

développement du Qatar et le Qatar Financial Center offrent un soutien remarquable aux institutions œuvrant dans les domaines de l'éducation, des sciences et des technologies. Plus de dix-huit universités de renommée internationale, enseignant différentes spécialités, assurent la formation des talents. Les femmes bénéficient pleinement de cette offre d'enseignement, et leur potentiel d'entrepreneuses est reconnu par les leaders, même si des freins existent qui limitent encore le développement de leurs projets. En matière de financement, l'écosystème qatari offre de multiples options malgré l'absence de structure de levée de fonds institutionnelle pour accompagner les jeunes pousses et les scale-up. Le manque de plans de financement clair constitue également une faiblesse. Le Qatar apparaît cependant en bonne position pour capitaliser sur ses atouts et bâtir une économie de la connaissance propice à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

© DR

## enquête

# Former les entrepreneurs de demain

Pour la première fois en 2021, l'enquête internationale Guess sur l'entrepreneuriat et les étudiants a inclus le Qatar parmi les 58 pays de son panel, grâce aux travaux menés par HEC Paris et l'université du Qatar. D'après les résultats de l'étude, la part des étudiants qataris aspirant à devenir entrepreneurs est supérieure aux moyennes régionales et mondiales, bien que 87 % d'entre eux ne bénéficient pas de cours d'entrepreneuriat obligatoire et que 37 % n'aient jamais reçu aucun enseignement sur le sujet. S'ils souhaitent entreprendre immédiatement après leur diplôme, leur motivation décroît significativement après cinq ans. L'enquête suggère ainsi plusieurs pistes pour renforcer l'écosystème entrepreneurial universitaire : développer une offre complète de cursus obligatoires, former le corps professoral à l'accompagnement de jeunes entrepreneurs et déployer des infrastructures pour soutenir ces initiatives : incubateurs, parcs technologiques, espaces de coworking, programmes de mentoring...

## Laboratoire de recherche

# Développer les études de cas

Le laboratoire de recherche en business d'HEC Paris au Qatar a pour objet de mener et publier des études de cas portant sur des entreprises du Qatar et du Moyen-Orient destinées à être enseignées dans tous les programmes d'HEC Paris. Chaque année, un recueil de cas sera mis à disposition d'un vaste public d'enseignants-chercheurs, de décideurs économiques et politiques afin de contribuer à diffuser dans le monde entier les connaissances sur les perspectives économiques de la région. Le lancement du laboratoire a coïncidé avec la publication de *Case Studies in Qatar: A Country in Transformation*, une compilation de onze cas qui illustrent le dynamisme qatari. La publication de cas observés à l'échelle régionale est amenée à se déployer avec l'extension des activités d'HEC Paris dans le Golfe.

## observatoire

### Catalyseur d'innovation

Initié par HEC Paris au Qatar, l'Observatoire de l'entrepreneuriat et de l'innovation est une plateforme d'échanges destinée à favoriser les recherches et les initiatives innovantes au Qatar. Dirigé par Allan Villegas-Mateos, professeur-chercheur à HEC Paris, ce réseau rassemble des parties prenantes d'horizons différents (enseignants-chercheurs, étudiants, experts, professionnels et institutions) qui développent de nouveaux modèles d'analyse et thématiques d'études sur l'écosystème qatari. Coordonnant les efforts de recherche à travers l'organisation de séminaires, de rendez-vous annuels ou d'appels à publication, HEC Paris facilite les interactions des membres de l'observatoire avec les investisseurs et les acteurs économiques. Avec ses partenaires, l'École se positionne ainsi en véritable centre de ressources au service de l'entrepreneuriat qatari.



## Customized for your Organization

At HEC Paris in Qatar, we build executive education programs that are as unique as the challenges your organization is facing. By providing learning that is customized for your organization, our expertise and 140-year history ensure that companies improve their performances, individuals grow, and ultimately economies evolve. Let's begin the discussion now and let us custom build a program to see to your company's success.

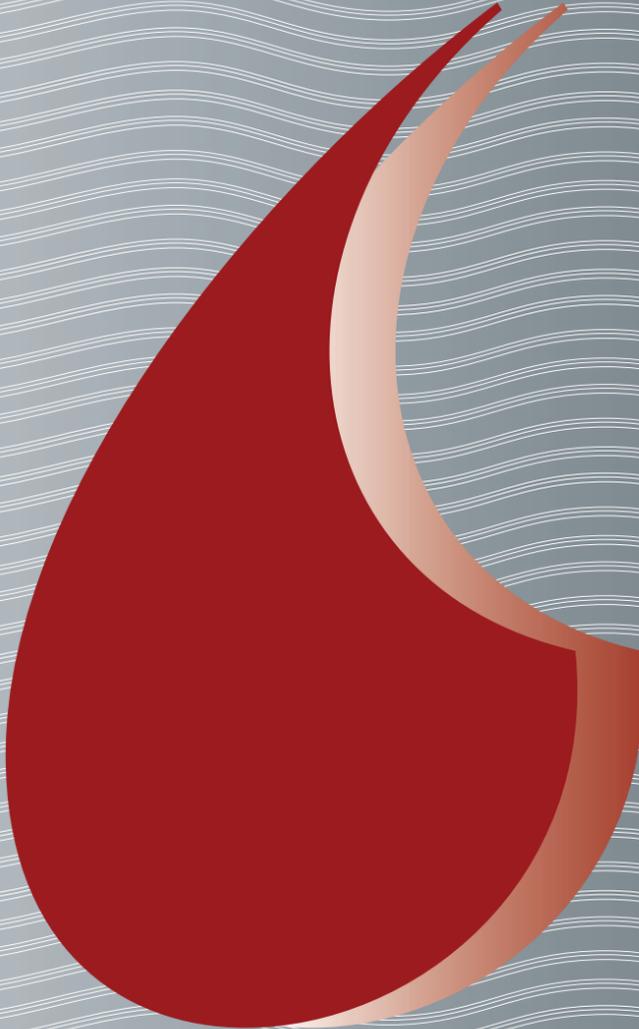
### EXECUTIVE PROGRAMS

- Executive MBA
- Specialized Master's Degree
- Custom Programs for Organizations
- Executive Certificates



Call us on +974 4141 320

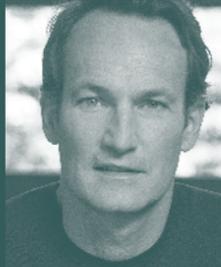
[www.qatar.exed.hec.edu](http://www.qatar.exed.hec.edu) | email: [qatar-info@hec.fr](mailto:qatar-info@hec.fr)



**business**  
*Les entreprises ont la parole*



DÉCRYPTAGE



85

## LUXE : LES NOUVEAUX ENJEUX DU DIGITAL

Grégory Bouütté, Chief Client & Digital  
Officer de Kering



FINANCE DURABLE



86

## OBLIGATIONS VERTES ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Muriel D'Ambrosio (H. 94), directrice  
commerciale de NN Investment Partners

# IMMOBILIER

88

DOSSIER

## Les nouvelles règles du jeu

La pénurie de matières premières, associée aux nouvelles contraintes environnementales, fait grimper le prix de l'immobilier neuf, tandis que le contexte inflationniste impose un relèvement des taux d'intérêt. L'immobilier est-il à la veille d'une métamorphose ?

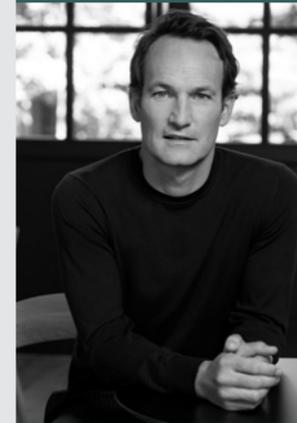
Rénovation énergétique :  
un investissement nécessaire  
**p. 90**

Coûts de construction, taux  
d'intérêt : quelles perspectives  
pour le marché ?  
**p. 92**

ImmoLevier : l'investissement  
locatif simplifié  
**p. 94**

Histoire & Patrimoine :  
le logement réhabilité  
**p. 96**

DÉCRYPTAGE



### Grégory Bouütté

Diplômé de l'ESCP Europe, Grégory Bouütté commence sa carrière au sein du département marketing de Procter & Gamble, avant de rejoindre la start-up d'enchères en ligne iBazar, rachetée par eBay en 2001. Il est ensuite nommé directeur général d'eBay France.

En 2013, il rejoint Sidecar, la première plateforme de covoiturage entre particuliers sur des courtes distances. En 2015, il intègre la start-up Udemu, qui offre à 15 millions d'étudiants la possibilité de suivre des cours en ligne. Il est nommé Chief Client & Digital Officer de Kering en 2017 pour conduire la transformation digitale du Groupe.

### Kering

Groupe de Luxe mondial, Kering regroupe un ensemble de Maisons emblématiques dans la mode, la maroquinerie et la joaillerie : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin, ainsi que Kering Eyewear.

Chaque trimestre, une problématique analysée par un expert.

## LUXE : LES NOUVEAUX ENJEUX DU DIGITAL

**P**ourquoi le digital est-il stratégique chez Kering ?  
**Grégory Bouütté** : Si le succès de nos Maisons repose en premier lieu sur leur créativité, leur savoir-faire et leur audace, le digital chez Kering est un levier extraordinaire pour servir leur stratégie et offrir à nos clients des expériences toujours plus exceptionnelles et personnalisées. Nous avons la conviction que la data et le digital peuvent améliorer plusieurs dimensions de la chaîne de valeur du Luxe : de la distribution (avec le e-commerce) en passant par le marketing (avec le CRM), le développement produit (avec le design 3D) ou encore la logistique (avec l'intelligence artificielle appliquée aux prévisions de ventes et au réapprovisionnement de nos magasins). Par ailleurs, la très forte croissance des ventes en ligne observée pendant la crise sanitaire a confirmé la place centrale qu'occupe le digital dans le Luxe et a véritablement joué un rôle d'accélérateur de notre stratégie digitale.

### Quel type d'actions déployez-vous pour améliorer et personnaliser l'expérience d'achat en ligne ?

**G.B.** : Notre ambition est d'atteindre en ligne la même qualité d'expérience client que celle qui est proposée dans nos boutiques, l'une des meilleures au monde. Nous avons ainsi, au cours des cinq dernières années, internalisé la gestion de tous nos sites « marque.com » afin d'améliorer leur performance et d'offrir des services d'exception à nos clients. Nous offrons ainsi un parcours simplifié qui permet par exemple de réserver un produit et de choisir de le récupérer en boutique, ou encore de prendre en ligne un rendez-vous physique. Nous travaillons également à apporter la magie du Luxe et de l'expérience en magasin sur nos sites de e-commerce grâce notamment à la réalité augmentée avec par exemple le *virtual try-on* de Balenciaga qui permet d'essayer des vêtements ou accessoires de manière virtuelle.

### Est-ce que les outils digitaux peuvent également améliorer l'expérience en boutique ?

**G.B.** : Nous avons par exemple développé en interne une application, *Luce*, à destination des équipes

de vente des boutiques. Elle leur permet notamment de vérifier la disponibilité d'un produit, de préparer leurs rendez-vous avec leurs clients ou encore de proposer des recommandations de style en lien avec un produit ou un historique d'achats. En améliorant les connaissances du vendeur, l'application lui donne l'opportunité de se concentrer sur la relation et le conseil, ce qui a un effet direct sur les ventes. C'est un bon exemple du potentiel du digital au service du Luxe, qui profite autant aux clients qu'aux équipes et aux Maisons.

### Vous évoquez souvent le pouvoir de disruption du digital dans votre industrie : pourriez-vous nous donner des exemples d'innovations portées par Kering qui en sont issues ?

**G.B.** : Nous sommes très actifs et à l'écoute des aspirations de nos clients afin de saisir de nouvelles opportunités et de nourrir sans relâche cette culture d'un Luxe toujours plus innovant. Avec une approche pionnière de *test and learn*, Kering et ses Maisons expérimentent de nouveaux modèles pour comprendre les aspirations des clients et explorer de nouveaux services. Pour appuyer notre démarche, nous avons lancé le fonds d'investissement Kering Ventures qui prend des participations minoritaires dans des entreprises *early stages* du web3 ainsi que dans des applications liées aux secteurs du Luxe et de la mode. En 2021, Kering a par exemple pris une participation dans Vestiaire Collective, le leader mondial de la vente en ligne d'articles de Luxe de seconde main. C'est un marché en plein essor qui correspond aux attentes et aux pratiques des nouvelles générations. Kering veut accompagner cette tendance et mieux la comprendre. Au même titre, nos équipes explorent le gaming, le web3, les NFT ou encore le métavers. Ces univers sont appelés à gagner en importance dans les années à venir et Kering souhaite rester à l'avant-garde dans ces domaines. ●



# LES OBLIGATIONS VERTES RÉPONDENT AU BESOIN D'UNE TRANSITION VERS UN MONDE PLUS DURABLE



**Muriel D'Ambrosio (H.94),**  
directrice commerciale  
de NN IP.

Muriel D'Ambrosio a acquis une solide expérience dans l'industrie de la gestion d'actifs, ainsi qu'une connaissance approfondie des problématiques d'investissement rencontrées par la clientèle institutionnelle française, avec un prisme important sur l'investissement responsable.

Diplômée d'HEC, titulaire d'un master délivré par l'Université Bocconi de Milan, ainsi que d'un master du Collège d'Europe de Bruges, elle est également membre de la SFAF (Société française des analystes financiers).

**D**epuis le lancement de son premier fonds d'obligations vertes en 2016, NN Investment Partners (NN IP) a vu le marché se transformer, passant de simple alternative aux obligations traditionnelles à la réalisation de l'objectif zéro émission nette et à la lutte contre le changement climatique. Muriel D'Ambrosio, directrice commerciale pour la clientèle institutionnelle chez NN Investment Partners (NN IP), un des leaders de l'investissement responsable, récemment acquis par Goldman Sachs Asset Management, revient sur les enjeux actuels du marché des obligations vertes.

## En dépit de conditions de marché plus volatiles, le contexte reste-t-il porteur pour les obligations vertes ?

Dans le sillage des années précédentes, le marché mondial des obligations vertes a connu une croissance extrêmement soutenue en 2021, avec 440 milliards d'euros d'émissions toutes catégories confondues (souverains, agences supranationales, entreprises...), contre 200 milliards d'euros en 2020. Nous prévoyons un exercice record en 2022, avec 600 milliards d'euros d'émissions. Cette évolution est stimulée par les réglementations récemment adoptées, telles que le Règlement sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers (SFDR) et la taxonomie européenne. En effet, les engagements pris par les États et les entreprises en faveur de la décarbonation de l'économie militent pour

## NN Investment Partners

Cette société de gestion d'actifs située à La Haye (Pays-Bas) gère 252 milliards d'euros sur toutes les classes d'actifs, tant pour les investisseurs institutionnels que pour les distributeurs, avec une approche ISR affirmée et reconnue. NN IP emploie plus de 900 personnes dans 15 pays en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Asie et au Moyen-Orient. NN Investment Partners fait partie de Goldman Sachs Asset Management. *Données au 30 juin 2022.*

un recours toujours plus important aux obligations vertes à moyen-long terme. Les obligations vertes sont désormais un segment à part entière du marché obligataire, les investisseurs appréciant leurs performances financières tout en étant moins exposés aux risques climatiques et ESG.

## Les critiques à l'égard du « greenwashing » restent toutefois persistantes. Comment NN IP lutte-t-il contre ce risque ?

Pour éviter ce risque, il s'agit de mener une analyse qualitative en profondeur, non seulement au niveau de l'impact des projets financés, mais aussi de la qualité des émetteurs sur l'ensemble des dimensions ESG, avec une attention toute particulière au facteur environnemental. Pour cela, nous nous appuyons sur une équipe de quatre personnes, chargées exclusivement d'analyser les projets. NN Investment Partners passe au crible l'intégralité des titres estampillés verts, selon une grille propriétaire de critères d'éligibilité.

## Quels devraient être les bénéfices pour les investisseurs en obligations vertes ?

Nous avons lancé notre stratégie en 2016, et comptons aujourd'hui quatre fonds dont l'encours global excède 6 milliards d'euros, tous détenant l'exigeant label Greenfin. L'ensemble de nos investissements depuis six ans a permis d'éviter le rejet de plus de 300 000 tonnes de CO<sub>2</sub> ! La satisfaction est d'autant plus grande qu'à cet impact positif très conséquent s'ajoutent de solides performances financières, nos différents véhicules ayant régulièrement surperformé leur indice de référence. Ce constat incite NN IP à aller toujours plus loin dans l'enrichissement de sa gamme de solutions à impact. Nous avons d'ailleurs lancé récemment un fonds d'obligations sociales. Ce nouveau fonds s'inscrit pleinement dans notre stratégie d'investissement à impact, puisque les projets qu'il vise à financer ont vocation à contribuer positivement à dix des dix-sept objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations unies. ●

© DR



## Chiffres clés

60 % par an d'augmentation moyenne du marché des obligations vertes depuis 2015. Aujourd'hui, ce marché pèse 1 100 milliards d'euros dont 495 milliards émis par des entreprises

4 fonds d'obligations vertes dans notre gamme, et des mandats dédiés, pour un encours global de 6 milliards d'euros

Nos portefeuilles d'obligations vertes ont contribué à produire une capacité d'énergie renouvelable supplémentaire de 407 MW pour une production annuelle de 856 GWh

Notre base de données propriétaire « Green bonds » répertorie et évalue 1 140 obligations couvrant 10 secteurs dans 51 pays/régions\*

En 2021 : 87 dialogues avec des émetteurs opérant dans 10 secteurs à travers le monde (8 émetteurs souverains, 21 liés à des entités gouvernementales et 58 entreprises)\*\*. S'engager auprès des émetteurs permet de les encourager à améliorer leurs cadres d'obligations vertes et à s'aligner sur la taxonomie de l'UE pour fournir plus d'informations aux investisseurs

*Données au 31 août 2022. \* Données au 31 mars 2022.*

*\*\* Données au 31 décembre 2021.*

« Ce rapport montre comment NN IP aide les investisseurs à saisir les opportunités sur le marché des obligations vertes »

Bram Bos, gérant principal de la stratégie obligations vertes, sociales et d'impact, chez NN Investment Partners

## Financer la transition vers un monde plus durable

À 1 100 milliards d'euros, le marché des obligations vertes est suffisamment profond et diversifié pour offrir à tous les investisseurs la possibilité d'avoir un impact environnemental positif avec des rendements attendus attractifs. Ce marché permet aux investisseurs obligataires qui souhaitent lutter contre le changement climatique de contribuer à faire avancer les efforts mondiaux urgents visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre conformément à l'accord de Paris et de participer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies d'ici à 2030.



DOSSIER

---

---

# IMMOBILIER

---

---

## LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU

---

---

Dans l'immobilier et la construction, les nouvelles réglementations environnementales et la hausse conjuguée des matières premières et des taux d'intérêt d'emprunt changent la donne. Les conditions pour réaliser ou pérenniser un investissement immobilier évoluent rapidement. Synthèse et points de repère.

Dossier réalisé par Valérie Guez

# RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE UN INVESTISSEMENT NECESSAIRE

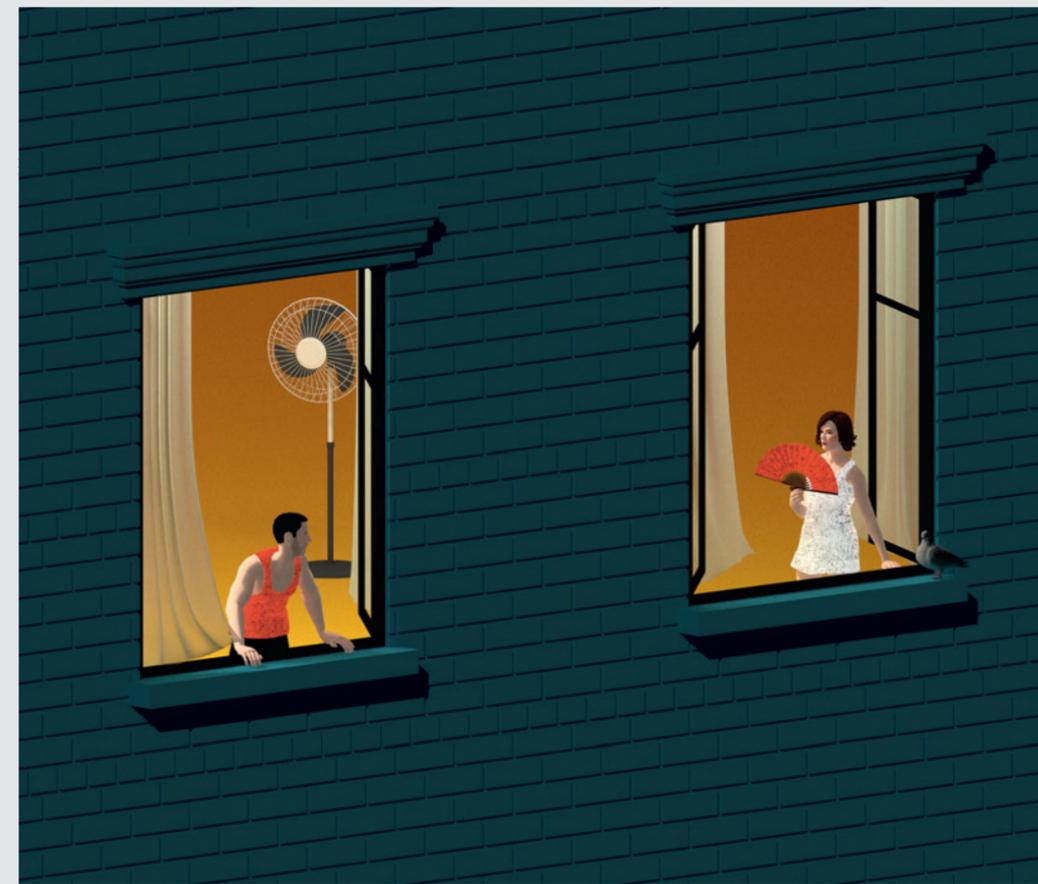
La loi Climat instaure une interdiction de location pour les logements trop énergivores. Les aides accordées aux propriétaires pour le financement de travaux de rénovation thermique seront-elles suffisantes pour soutenir l'investissement locatif ?

La loi Climat du 22 août 2021 a pour objectif « d'accélérer la rénovation de logements pour atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050 – le bâtiment représentant un quart des émissions annuelles de la France – [pour créer] un parc de logements (...) basse consommation (...) d'ici à 2050 ». Concrètement, il s'agit de lutter contre les « passoires thermiques » et d'accroître le niveau de performance énergétique des logements. La loi s'appuie notamment sur le Diagnostic de performance énergétique (DPE) et lui donne plus d'efficacité. Ce DPE, revisité depuis juillet 2021 afin d'être plus fiable et plus complet, devient opposable juridiquement : en cas d'erreurs ou d'informations erronées, l'acquéreur ou le locataire pourra se retourner contre le propriétaire, et celui-ci contre son diagnostiqueur, pour préjudice. En outre, le nouveau DPE ne prend plus seulement en compte la consommation d'énergie primaire du logement (exprimée en kWh/m<sup>2</sup>/an) mais également son empreinte carbone (exprimée en kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>.an) et c'est la moins bonne note des deux qui définit l'étiquette finale du logement, de A à G. Des étiquettes lourdes de conséquences : la loi Climat prévoit en effet une interdiction de mise en location des logements étiquetés G à partir de 2025, F à partir de 2028 et E à partir de 2034.

## Classe énergétique et revenu locatif

Environ 4,5 millions de logements devront être rénovés au cours des douze prochaines années si leurs propriétaires souhaitent les louer. Le DPE inclut une série de recommandations de travaux à réaliser pour améliorer la performance du bien, qui ne sont pas toujours pertinents dans un immeuble ancien en copropriété : installation d'une pompe à chaleur, isolation par l'extérieur, etc. Pour déterminer les bons travaux à réaliser, mieux vaut échanger avec le diagnostiqueur et définir avec lui une liste de travaux prioritaires pour ramener le bien dans une classe C ou D. « Un gros marché s'ouvre pour les travaux de mise aux normes en matière d'isolation. Toutefois, il y a selon moi un véritable problème de calage de références et d'iniquité dans ce nouveau DPE qui défavorise par exemple les appartements haussmanniens parisiens. Ils sont beaucoup plus difficiles à isoler, par les façades notamment, qu'une résidence années 1960... », estime Patrick Frigaux (E.13), directeur général d'Immocity, qui regroupe neuf cabinets d'administrateurs de biens en Ile-de-France. Un coup dur pour le rendement locatif de nombreux appartements, qui a incité certains bailleurs à se débarrasser de leur bien avant qu'il ne devienne interdit à la location. Une étude menée dans 40 villes de métropole par le site Seloger.com a montré que le nombre de logements énergivores (classés E, F ou G) mis en vente avait récemment augmenté (de 74 % à Rennes, de 72 % à Paris, etc.).

© Fred Péault



À savoir

**44 %**

Le bâtiment représente 44 % de la consommation d'énergie nationale en France, et produit 25 % des émissions de CO<sub>2</sub>.

Source : [ecologie.gouv.fr](http://ecologie.gouv.fr)

Le critère d'efficacité énergétique devient progressivement un argument pour la négociation du prix de vente d'un bien. Le risque, à terme, étant de créer de fortes tensions sur le marché locatif si le coût des travaux à réaliser sur les biens en vente dans l'ancien décourage les investisseurs. Ainsi, selon le groupe BPCE, le volume des ventes de logements dans l'ancien devrait baisser de 5 % en 2022, alors qu'il était à la hausse depuis 2014. Et les prix vont être tirés vers le bas avec une baisse attendue à 3 % en 2023, qui surviendrait après une hausse estimée à 4 % en 2022.

## Les aides à la rénovation thermique

Pour encourager les propriétaires à se lancer dans la rénovation thermique de leurs biens, l'État a renforcé le dispositif MaPrimeRénov' créé en 2020. Il est accessible à tous les propriétaires, quels que soient leurs revenus, qu'ils occupent le logement à rénover ou le louent<sup>(1)</sup>, et à tous les logements achevés depuis au moins quinze ans<sup>(2)</sup>, ainsi qu'aux copropriétés pour les travaux dans les parties communes. Plusieurs bonifications ont été mises en place, notamment un bonus « sortie de passoire » pour des travaux qui permettent de sortir le logement de l'état de passoire thermique (DPE F ou G).

Les travaux doivent avoir été effectués par des entreprises labellisées RGE<sup>(3)</sup>, et le montant du coup de pouce financier est calculé forfaitairement en fonction de la composition et des revenus du foyer, ainsi que du gain écologique permis par les travaux. Le gouvernement a établi quatre catégories

de contribuables, rangées par couleur : bleu pour les foyers les plus modestes, jaune, violet et rose pour les ménages plus aisés. Un barème spécifique est appliqué pour l'Ile-de-France.

Ainsi, l'aide pour l'installation d'une chaudière à granulés sera de 10 000 € si vous êtes en bleu, 8 000 € si vous êtes en jaune et 4 000 € si vous êtes en violet. Si vous êtes en rose, vous n'aurez pas droit à MaPrimeRénov'.

Malgré ces aides financières, il est possible que de nombreux propriétaires se retrouvent dans l'incapacité de louer leurs « passoires thermiques », ce qui, selon Patrick Frigaux, « risque de poser un gros problème sur la fluidité du marché locatif. Il est probable que le marché se régule de lui-même : soit la loi ne sera pas respectée par les bailleurs, soit il faudra revoir le nouveau DPE et/ou assouplir les échéances d'interdiction à la location ».

1. Le logement doit être loué à titre de résidence principale du locataire.

2. Seule exception : les demandes de primes pour un changement de chaudière fonctionnant au fioul et la dépose d'une cuve à fioul peuvent concerner les logements de plus de deux ans.

3. RGE : Reconnues garantes pour l'environnement.

## COÛTS DE CONSTRUCTION ET TAUX D'INTÉRÊT

# PERSPECTIVES DU MARCHÉ

La réglementation environnementale des bâtiments neufs (RE2020) fait évoluer les normes de construction en matière de performances énergétiques. Parallèlement, la remontée progressive des taux d'intérêt pèse sur la capacité d'emprunt des ménages.

La norme RE2020 est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022 pour les logements et le 1<sup>er</sup> juillet 2022 pour les bureaux et bâtiments d'enseignement. Elle prend en compte le cycle de vie du bâtiment (fabrication des matériaux, chantier, aménagement, occupation par des habitants, démolition, recyclage, etc.) pour calculer son impact carbone global. Inscrite dans un objectif national de neutralité carbone pour 2050, elle s'axe sur trois actions : produire des bâtiments moins énergivores et impactants sur le climat, ménager une transition vers des constructions bas-carbone, et concevoir des bâtiments plus agréables en cas de forte chaleur. La RE2020 deviendra progressivement plus exigeante, avec des jalons en 2025, 2028 et 2031. Elle repose sur quelques indicateurs clés, comme celui des besoins bioclimatiques (BBIO) qui mesure le besoin en énergie d'un bâtiment (chauffage, éclairage artificiel et refroidissement du bâtiment) pour rester à une température confortable. La RE2020 prévoit d'abaisser le seuil maximal imposé par la RT2012 en matière de besoin bioclimatique des logements de 30 % en moyenne. Autre indicateur pris en compte : la limitation des situations d'inconfort en période estivale. Pour cet indice, exprimé sous forme de degré-heure d'inconfort (DH), la RE2020 fixe un seuil haut maximal de 1 250 DH, ce qui correspondrait à une

période de vingt-cinq jours maximum durant laquelle le logement serait continuellement à 30 °C le jour et 28 °C la nuit. Autre nouveauté : les bâtiments neufs devront tous présenter un bilan énergétique passif, autrement dit produire au moins autant d'énergie qu'ils en consomment. Cette nouvelle norme encourage également une diversité des modes constructifs. Les constructions futures devront utiliser davantage le bois, y compris en structure, des matériaux biosourcés (produits avec de la matière organique renouvelable d'origine végétale ou animale), y compris dans le gros œuvre, et des matériaux géosourcés, comme la pierre de taille ou la terre crue. A contrario, les matériaux gourmands en énergie comme le béton seront pénalisés. Les laines minérales (laine de verre, laine de roche), traditionnellement utilisées en isolation, devront être remplacées par des matériaux plus vertueux comme le chanvre, le bois ou la ouate de cellulose.

### Quel impact sur le prix à l'achat ?

La RE2020 suppose une transformation progressive des techniques de construction, des filières industrielles (notamment pour l'approvisionnement en matériaux durables) et des solutions énergétiques. Le bilan énergétique passif imposera vraisemblablement aux constructeurs la pose systématique de panneaux solaires et de ballons d'eau chaude thermodynamiques. Les nouveaux plafonds d'émission de CO<sub>2</sub> auront notamment pour conséquence la fin du chauffage au gaz, pour laisser place aux pompes à chaleur, aux chauffages à granulés de bois et à des modes de chauffage électrique

© Fred Péault



performants. Des solutions innovantes, y compris hybrides (telles des pompes à chaleur utilisant un léger appoint de gaz en cas de grand froid) devront être déployées. Pour le confort d'été des bâtiments, des solutions de climatisation dites « passives » devront être développées, qu'il s'agisse par exemple de la forme du bâtiment, de son orientation, de la protection contre le soleil, de l'installation de brasseurs d'air ou encore de puits climatiques. L'ensemble du secteur de la promotion et de la construction s'apprête à amorcer une transition de grande ampleur. Et ce, alors que la filière est déjà confrontée à la hausse des refus de permis et à des problèmes d'approvisionnement en matériaux de construction (ciment, carrelage, acier, aluminium...) depuis la reprise post-Covid et la guerre en Ukraine. Selon la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI), les prix des appartements neufs ont augmenté de 5,9 % en 2021. Et, à l'avenir, la R 2020 aura très certainement un impact financier sur le prix des logements neufs : afin d'améliorer la performance énergétique, les constructeurs vont devoir augmenter les épaisseurs d'isolants, ou utiliser des isolants plus performants, souvent plus chers. De même, les matériaux « bas-carbone », renouvelables ou « made in France », sont souvent plus onéreux que des matériaux issus de ressources fossiles ou produits à l'étranger. Enfin, l'introduction de dispositifs produisant de l'énergie renouvelable, non obligatoires jusqu'à maintenant, va venir s'ajouter au coût global de la construction. Pour la Fédération française du bâtiment, « la RE2020 engendre des surcoûts de construction

aujourd'hui évalués entre 5 % et 10 % selon les situations géographiques et les équipements installés. Cela va ainsi augmenter le coût global d'un logement neuf de 3,5 % à 7 % en moyenne, contraignant de nombreux ménages, notamment parmi les candidats à la primo-accession, à renoncer à leur projet immobilier. »

### Des taux d'emprunt au-dessus de 2 %

Dans un contexte d'inflation, la hausse des taux de crédit amorcée au début de l'année 2022 se poursuit. En juillet, de plus en plus de banques affichaient des taux à plus de 2 % sur vingt ans. Cette situation, inédite depuis 2017, pénalise de nombreux candidats à l'acquisition immobilière. Selon les calculs du courtier Pretto, 18 % des dossiers financés en 2021 ne seraient plus finançables dans le contexte de marché de juin 2022 (bloqués par le taux maximum d'endettement – fixé à 35 % – et par le taux d'usure), soit 220 000 ménages. Avec une inflation de près de 6 % en juin (selon l'Insee), la hausse des taux devrait s'accélérer. Selon les équipes de BPCE, le taux effectif global des crédits de vingt ans et plus devrait atteindre 3,5 % l'an prochain, soit un retour à la situation de 2014. L'entrée en vigueur de la RE2020, combinée à la crise des matériaux et de l'énergie, aggravée par un contexte de rareté foncière et de probable hausse des taux d'intérêt, risque de mettre à mal la capacité des ménages à acquérir un logement. À terme, le ralentissement de la demande qui en découlera pourrait infléchir les prix à la baisse sur le marché de l'immobilier.

# SIMPLIFIER L'INVESTISSEMENT LOCATIF

Jean-François Gavanou (H.94) et Ludovic François (M.98) ont créé le site ImmoLevier en 2022 pour faciliter l'investissement locatif. Ils nous font part de leur expérience d'investisseurs et d'entrepreneurs.



**Jean-François Gavanou (H.94)**  
Fondateur et CEO d'ImmoLevier, il a été auparavant directeur immobilier d'un groupe du CAC 40 (1,5 million de m<sup>2</sup> gérés) et Chief Investment Officer de différents fonds de pension avant de devenir serial investisseur immobilier et promoteur de l'investissement écoresponsable et solidaire.

## Pourquoi avoir créé ImmoLevier ?

**Jean-François Gavanou :** Ludovic et moi avons croisé nos expériences d'investisseurs immobiliers avec le même constat : aucun site d'annonces ne répondait aux besoins des investisseurs. Pour sourcer les biens, nous devions d'un côté regarder les sites d'annonces généralistes et de l'autre utiliser un tableur de type Excel. Avec ImmoLevier, nous avons combiné les deux (annonces et simulateurs intégrés) et avons rassemblé sur une seule marketplace les meilleurs partenaires et solutions pour accompagner l'investisseur (gestion locative, financement, garantie loyers impayés, assurances, travaux...).

**Ludovic François :** C'est vrai qu'il est fastidieux de sourcer des biens pertinents pour l'investissement locatif à partir des sites classiques et de trier les opportunités en fonction des critères spécifiques à un investisseur. Jean-François et moi avons en fait créé le site que nous recherchions depuis des années. Nous en avions rêvé et nous l'avons réalisé.

## Quelles sont les fonctionnalités spécifiques qui facilitent la vie des investisseurs ?

**J.F.G. :** Chaque annonce immobilière sur le site ImmoLevier est automatiquement accompagnée d'un simulateur financier



Le site d'annonces immobilières ImmoLevier intègre des outils de simulation destinés aux investisseurs, ainsi que des informations sur les différents prestataires du marché.

qui calcule précisément la rentabilité potentielle du bien. L'investisseur peut dès lors facilement simuler tous les paramètres financiers du projet, que ce soient les gains (loyers et plus-values), les charges ou les risques (vacances et mauvaises créances locatives). En intégrant les paramètres de financement (l'effet de levier), on visualise rapidement le retour sur investissement possible pour chaque bien, et pas seulement sa rentabilité. Les analyses financières sont complétées par un indicateur qui mesure la facilité de location, ce qui constitue un facteur clé pour le succès d'un projet d'investissement locatif.

**L.F. :** On gagne énormément de temps à consulter les annonces sur ImmoLevier, car tous les calculs se font automatiquement et on peut rapidement simuler les risques et la trésorerie mensuelle liée au bien, ou encore sélectionner les biens qui nous intéressent. Le comparateur avec les données de marché sur le prix et le loyer permet aussi de vérifier instantanément que ces paramètres correspondent aux moyennes de marché.

## Comment fonctionne ImmoLevier ?

**L.F. :** ImmoLevier est une start-up « prop tech » qui répond à un besoin fort des investisseurs qui représentent désormais 30 % des transactions en France, contre 15 % il y a dix ans.



**Ludovic François (M.98)**  
Président de Stratinfo et professeur affilié à HEC, il a développé une foncière de bureaux et logements, avant de créer ImmoLevier avec Jean-François Gavanou. Docteur en sciences de gestion (Paris II Panthéon Assas) habilité à diriger les recherches (Paris I Panthéon Sorbonne), il est diplômé du MS Management des risques internationaux d'HEC Paris.

Jean-François a su réunir une équipe tech de haut niveau capable d'ajuster rapidement nos solutions aux besoins du marché.

**J.F.G. :** Le site est sans frais pour les investisseurs, car nous vendons la solution aux professionnels de l'immobilier pour les aider à enrichir leurs annonces et à mieux répondre aux besoins des investisseurs. Un grand réseau de mandataires a déjà été convaincu par notre solution.

## Comment vous distinguez-vous des autres prop tech qui sont apparues sur ce marché ?

**J.F.G. :** Certaines start-up proposent des services d'accompagnement, confortables mais assez coûteux. Le site d'ImmoLevier répond à tous les besoins investisseurs, grâce aux annonces sélectionnées et aux simulateurs gratuits. Et pour ceux qui souhaiteraient se faire accompagner, la « boîte à outils de l'investisseur » recense et compare les meilleurs prestataires du marché. ●

## ImmoLevier

ImmoLevier (www.immolevier.com) est une marketplace d'investissement locatif où les investisseurs peuvent trouver des annonces pertinentes pour l'investissement locatif ; des simulateurs gratuits ; une boîte à outils conçue pour les investisseurs avec des comparatifs des meilleures solutions et prestataires ; et enfin, des opportunités d'investissement écoresponsable et solidaire dans le secteur de l'immobilier.

# LA RÉNOVATION DU PATRIMOINE IMMOBILIER AU SERVICE DU LOGEMENT

La préservation du patrimoine français est une préoccupation majeure de ces dernières années. L'opérateur immobilier Histoire & Patrimoine réhabilite des bâtiments anciens pour les transformer en logements. Son président, Rodolphe Albert (H.97), explique cette démarche.

**H**istoire & Patrimoine est un opérateur immobilier d'un type particulier. Pourquoi ?

**Rodolphe Albert (H.97) :** Notre société, qui est une filiale du groupe Altarea, rénove depuis trente ans des bâtiments ayant un intérêt architectural ou historique afin de les reconvertir en logements locatifs. Nous alignons ainsi l'intérêt particulier de nos clients, désireux d'investir dans l'immobilier, avec l'intérêt général du pays. Pour cela, nous travaillons en partenariat avec l'État et les collectivités territoriales et nos experts identifient des biens historiques (châteaux, anciens sites industriels, militaires ou religieux). Ces bâtiments aux caractéristiques architecturales uniques peuvent être classés au titre de Monuments historiques ou protégés par la loi Malraux, ce qui offre un avantage fiscal important pour nos clients.

**Quel est l'impact de la rénovation des bâtiments anciens ?**

**R.A. :** La réhabilitation permet de répondre aux besoins de logements sur un marché locatif tendu, surtout dans les grandes villes. De plus, l'empreinte carbone de la restauration d'un site ancien est de 30 à 70 % inférieure à celle de la construction d'un bâtiment neuf.

**Vos projets ont-ils d'autres effets économiques positifs ?**

**R.A. :** Les réhabilitations participent à l'attrait touristique de notre pays. Or le tourisme génère 7 % du PIB chaque année, ce qui n'est pas négligeable. En intervenant sur des bâtiments historiques, dotés de particularités architecturales, nous faisons appel à des métiers précis et anciens. Histoire & Patrimoine contribue ainsi à la préservation de l'artisanat et des savoir-faire, ceux des tailleurs de pierre, des couvreurs qui posent l'ardoise au clou, ou des ferronniers et menuisiers pour les charpentes complexes.



**Rodolphe Albert (H.97)**

Après un début de carrière au Paris Saint-Germain, dont il a été directeur financier, il rejoint en 2007 le groupe Alain Crenn, devenu Histoire & Patrimoine en 2011. Il a été nommé président de l'entreprise en juillet 2018.

**Histoire & Patrimoine** Spécialiste de la rénovation et de la réhabilitation de l'immobilier ancien au sein du groupe Altarea, Histoire & Patrimoine a forgé son expérience à travers de prestigieuses opérations de reconversion de patrimoines religieux, industriel, administratif ou militaire, et la rénovation de bâtiments classés monuments historiques.

**Quelles sont les principales contraintes liées à la réhabilitation de bâtiments classés ?**

**R.A. :** Comme tout opérateur, nous déposons une demande de permis pour chaque projet. Mais pour intervenir sur un bâtiment classé, nous devons également obtenir l'accord de la direction régionale des affaires culturelles (Drac) et de l'Architecte des bâtiments de France. Ce processus permet d'assurer que les travaux se déroulent dans de bonnes conditions, en respectant l'immeuble. Entre préservation de l'existant et techniques modernes, les travaux en eux-mêmes peuvent constituer un casse-tête. La méthodologie des travaux est adaptée à chaque cas particulier, grâce au savoir-faire des artisans avec lesquels nous travaillons. Bien sûr, chaque chantier représente un investissement conséquent de l'ordre de 4 000 euros/m<sup>2</sup>, ce qui justifie l'avantage fiscal mis en place par l'État pour soutenir les investisseurs.

**Quelle est la principale tendance de votre marché ?**

**R.A. :** Le marché est en constante évolution, car des bâtiments anciens sont régulièrement identifiés et donc classés. Histoire & Patrimoine peut d'ailleurs soumettre un site auprès de la Drac. Le patrimoine du XX<sup>e</sup> siècle est de plus en plus protégé. Nous avons par exemple rénové le village de vacances Les Carrats à Port Leucate, près de Narbonne, un site classé datant des années 1960, qui compte aujourd'hui 178 maisons et appartements. L'autre tendance observée depuis le premier confinement est l'envie de prendre l'air ! De plus en plus de citoyens souhaitent désormais s'installer en périphérie ou en zone rurale pour profiter d'un cadre de vie plus serein, avec un espace extérieur. Nous nous adaptons à cette demande. Nous avons ainsi rénové le château du duc d'Épernon, à Fontenay-Trésigny (Seine-et-Marne) ou encore les anciens Grands Moulins de Paris, situés à Marquette-lez-Lille.

# index

## • Par année de promotion

Jean-Noël Gallois (H.60), p. 67  
Louis Freidel (H.60), p. 67  
Gérard Dumas (H.64), p. 66  
Anthony Shea (H.68), p. 66  
Mohamed Khemiri (H.70), p. 12  
Michel de Rosen (H.72), p. 66  
Jean-Paul Agon (H.78), p. 72  
Michel Behar (H.79), p. 67  
Jean-Pierre Mongarny (E.82), p. 66  
Christian Lefrançois (E.82), p. 66  
Livio Manzini (H.83), p. 67  
Pierre Marmiesse (H.83), p. 67  
Jean-François Phan Van Phi (H.84), p. 66  
Éric Goujon (H.84), p. 67  
Sophie Martin-Monier (H.85), p. 61  
Marie-Ange Debon (H.86), p. 13  
Hubert de Boisredon (H.86), p. 66  
Emmanuel Faber (H.86), p. 77  
Bertrand Badré (H.89), p. 10  
Thomas Jonas (H.93), pp. 02, 72  
Antoine Baron (H.93), p. 66  
Anne Laure Frossard (H.93), p. 86  
Muriel D'Ambrosio (H.94), p. 86  
Yann Coatanlem (M.94), p. 66  
Claire Dubertret (H.94), p. 67  
Hannah Offergeld (H.94), p. 67  
Alexis Offergeld (H.94), p. 67  
Jean-François Gavanou (H.94), p. 94  
Agnès Pannier-Runacher (H.95), pp. 02, 72

Anne-Laure Sellier (H.95), p. 64  
Arnaud des Abbayes (E.95), p. 67  
Rodolphe Albert (H.97), p. 96  
Xavier Chatel (H.97), p. 68  
Marine Griot (H.98), p. 60  
Ludovic François (m.98), p. 94  
Dimitri Boulte (H.01), p. 72  
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 74  
Sabrina Herlory-Rouget (H.02), p. 75  
Olivier Zambelli (M.03), p. 49  
Paul Marco (M.03), p. 67  
Marguerite Gallant (H.03), p. 72  
Vincent Rouget (H.03), p. 75  
Antoine Rabain (M.06), p. 02  
Stéphanie Gicquel (H.06), p. 34  
Claire Linares (H.07, Dh.21), p. 64  
Adrien Couret (H.07), pp. 02, 72  
Tatiana Jama (M.08), p. 56  
Victor Lugger (H.08), p. 79  
Tigrane Seydoux (H.08), p. 79  
Julien Lacaze (H.09), p. 51  
Lina Hadj Hamou (H.09), p. 69  
Georgiy Grokhovsky (E.10), p. 52  
Florence Allouche (E.12), p. 51  
Julien Jourdan (Dh.12), p. 63  
Mathilde Collin (H.12), p. 65  
Jean-Philippe Gohia (H.12), p. 75  
Marguerite Cazeneuve (H.13), p. 44  
Patrick Frigaux (E.13), p. 90

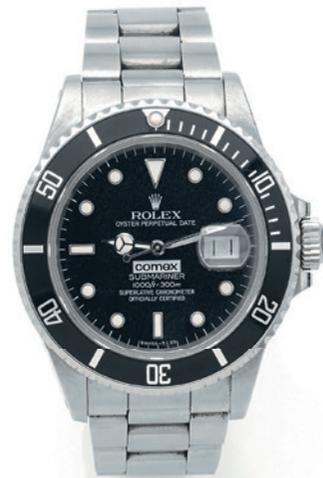
Fadi Nasser (E.14), p. 73  
Sheikha Athba Al Thani (E.14), p. 73  
Baptiste Billoir (H.15), p. 49  
Amicie Monclar (H.16), pp. 08, 30  
Luca Boccaletto (E.16), p. 31  
Anaïs Barut (H.16), p. 48  
Guilhem Chaumont (M.17), p. 73  
Mickael Malka (E.18), p. 07  
Quentin Rouyer (H.19), p. 07  
Omar Filali (E.19), p. 50  
Anne-Fleur Goll (H.20), p. 02  
Adam Melki (H.21), p. 02  
Fanny Oursel (E.21), p. 06  
Anabelle Sellame (H.21), p. 07  
Pierre Saudin (H.21), p. 50  
Paul Barbaste (M.21), p. 51  
Charles Arnault (M.22), p. 07  
Matisse de Rivières (M.22), p. 07  
Gaspard Cousin (H.22), p. 09, 32  
Jean Thomas (H.22), p. 49  
Pinto Idicula (EM.22), p. 73  
Bonnie Basei (M.23), p. 16  
Tanguy Le Berre (H.24), p. 16  
Emy Saïz (H.25), p. 16  
Marie Philippe (H.25), p. 77

# TAJAN

Maison de Ventes aux Enchères

## VENTES AUX ENCHÈRES TOUTES SPÉCIALITÉS

Estimation en ligne de vos œuvres et de vos collections



### Expertise gratuite par nos spécialistes

Tableaux Anciens, Modernes et Contemporains, Arts Décoratifs, Design, Mobilier & Objets d'Art, Bijoux, Montres, Arts d'Asie & d'Orient, Mode, Estampes, Livres & Manuscrits, Vins, Univers de la Bande-Dessinée...

Pour toute demande d'information, veuillez contacter

Louise de Causans, commissaire-priseur

+33 1 53 30 30 32 [estimation@tajan.com](mailto:estimation@tajan.com)

Scannez le QR code pour faire expertiser vos œuvres directement sur [www.tajan.com](http://www.tajan.com)

