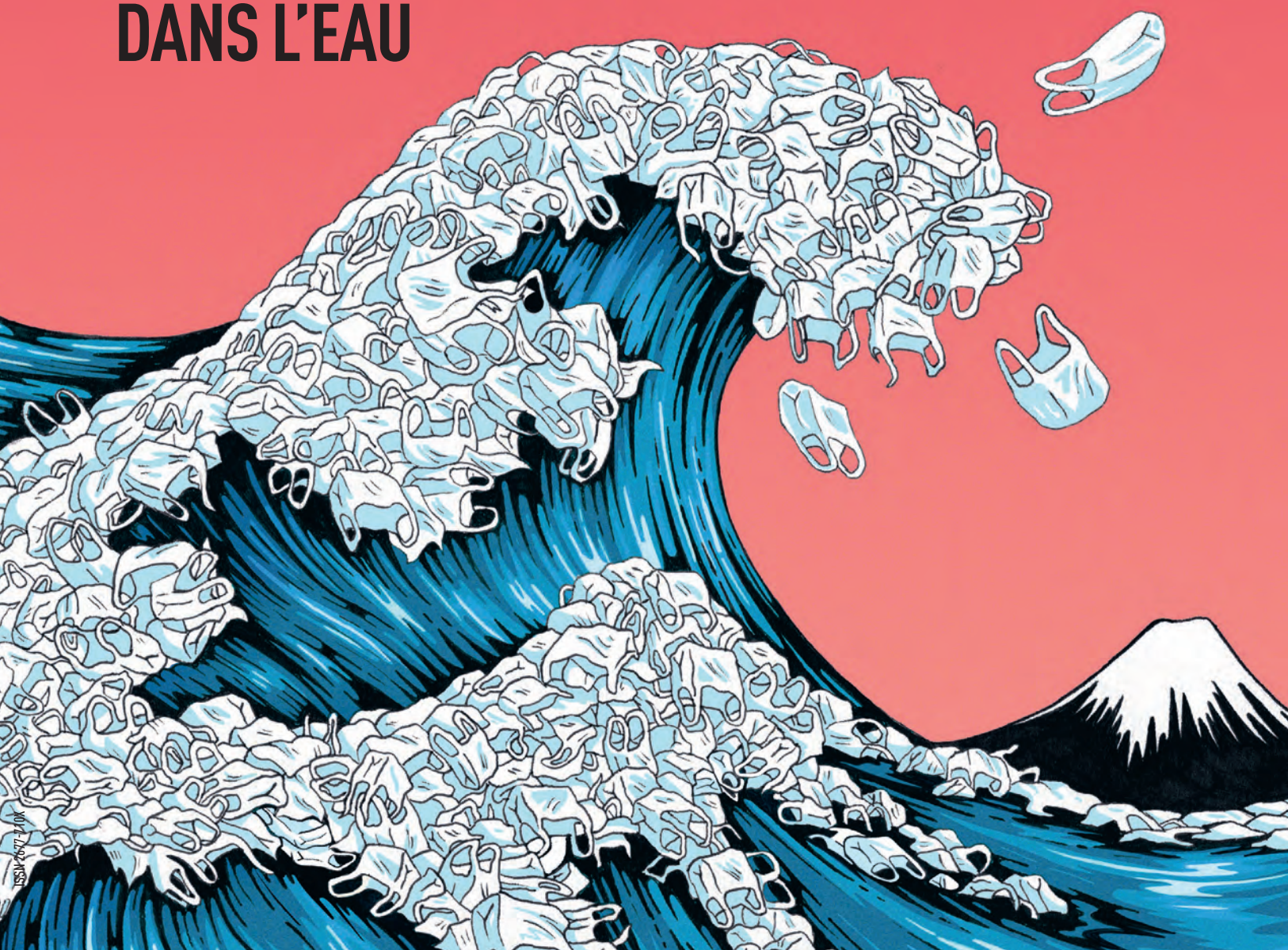


hec stories

POLLUTION PLASTIQUE

**COMME
UN POISON
DANS L'EAU**





MELISSA SCHRIEK : LAURÉATE 2021
DU PRIX PHOTO HEREZ CORPO

GESTION PRIVÉE
GESTION DE FORTUNE
FAMILY OFFICE



MAISON
HEREZ

LA CULTURE PATRIMOINE

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

RÉDACTION CONCEPTION

Directrice de la publication :
Marguerite Gallant (H.03)
Rédactrice en chef :
Daphné Segretain
Rédacteur en chef adjoint :
Lionel Barcilon
Conception graphique
et direction artistique :
Fabienne Jousse
Secrétaire de rédaction :
Christine Bois-Dumont

JOURNALISTES

Pauline Bandelier, Sarah Ben Nasr,
Hélène Brunet-Rivaillon, Flore de Borde,
Sébastien Desurmont, Marianne Gérard,
Valérie Guez, Thomas Lestavel, Bertrand
Morane, Marc Ouahnon, Estel Plagué,
Marie Tourres, Emre Sari, Eileen Yu

PHOTOGRAPHES

Ed Alcock, Pascal Perich,
Josh Swu

ILLUSTRATEURS

Deligne, Joël Guevara, Anje Jager,
Fred Péault, Emmanuel Polanco/
Collagène

Illustration de couverture :
Nic Mac

ADMINISTRATION

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

PUBLICITÉ

Pauline Feutrie
pauline.feutrie@hecalumni.fr

ISSN : 2677-710X
Commission paritaire
n° CPPAP : 0325G79504
Dépot légal à parution
Imprimé par PPA-ESPRINT
2, avenue du Président-
Salvador-Allende, 93100 Montreuil
Certification papier : PEFC
Fabrication réalisée
par Laurent Charon
Copyright HEC Stories



Abonnez-vous!

En ligne sur hecstories.fr

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



Raison d'être et raisons d'agir

à quelques encablures de notre prochaine assemblée générale, je tenais à partager avec vous les principales réalisations de HEC Alumni, telles que portées depuis deux ans par les équipes et le comité de l'Association. Notre feuille de route a suivi la raison d'être que nous nous sommes collectivement fixée en 2021 : *We share, We dare, We care*, en écho à la raison d'être en propre de l'École.

We share, cela a d'abord été la reconnexion des Alumni après le mode distanciel imposé par le Covid. Tirer le meilleur parti du fonctionnement hybride, utiliser le potentiel de nos locaux parisiens rénovés, anticiper les renouvellements à la tête des clubs et hubs professionnels, ainsi que des Chapters internationaux, lancer de nouvelles formations dans l'offre Lifelong Learning. Avec un effet immédiat : près de 1 000 événements organisés en 2022, et de multiples adhésions à l'Infinity Pass. Une dynamique que j'ai pu mesurer lors d'une dizaine de déplacements, en région et à l'international, auprès de vous.

We dare, cela a été le portage de projets exceptionnels qui renouvellent notre façon d'être unis autour de la marque HEC. Le Fonds HEC Ventures réunit déjà une communauté d'investisseurs et d'entrepreneurs HEC, et soutient une quinzaine de projets du meilleur niveau. Le Gala HEC, dont le prochain opus se

déroulera le 24 mai prochain et marquera un temps fort de retrouvailles autour des 50 ans de la mixité dans notre École et des projets de la Fondation HEC. L'ouverture, enfin, de la Maison des HEC à Londres le 22 mars dernier, qui fédérera Association, École et Fondation dans un lieu iconique et emblématique du rayonnement international de notre communauté.

We care, cela a d'abord été la promesse tenue de la caisse de solidarité, alimentée par une fraction de l'Infinity Pass, qui a permis d'aider de nombreux camarades en détresse. Cela a aussi été, sous la sollicitation de plusieurs étudiants et jeunes diplômés, une mobilisation visible autour des enjeux de la transition et de l'impact environnemental de notre activité économique : un *Livre blanc sur la biodiversité* écrit à plusieurs mains et porté jusqu'aux pouvoirs publics, le déploiement de la Fresque du climat auprès de nos clubs ou encore la création de HEC Transition, nouveau club transverse dédié à ces enjeux essentiels.

Cette feuille de route, construite pour vous, est loin d'être achevée. Elle mérite même de s'enrichir constamment de vos attentes et de vos demandes. Et elle gagnera encore en force si nous parvenons à trouver des points de convergence avec l'École et la Fondation, dans l'objectif de bâtir une communauté HEC unie.

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

© Franck Beloncle

Sommaire

© Josh Wu, Anje Jager



innovation made in HEC

Formation en ligne aux métiers du digital à Madagascar, financement de start-up fondées par les femmes, système de freinage pour fauteuils roulants...
p. 6



super étudiant

Louis Fidel (H.23),
furieusement écolo, p. 11

pour/contre

La semaine de quatre jours ? p. 12

correspondance

Comment la société taïwanaise perçoit-elle le risque d'intervention militaire chinoise ? p. 14

événements

Entretien HEC avec Mercedes Erra (H.81), p. 15
HEC Talks
avec Esther Duflo, p. 16

stories

étudiants & grand patron

Henri Poupart-Lafarge, PDG d'Alstom, répond aux questions de Paul Berlemont (H.24), Shailja Goel (MBA.23) et Elliott Perrot (H.25), p. 18

10 questions sur...

La guerre, p. 29

24 heures avec...

Clément Schwebig (H.01), qui a rejoint Singapour en 2019. Trois ans plus tard, avec la fusion de Warner Media et de Discovery, il devient président de Warner Bros. Discovery pour l'Asie, p. 36

le grand dossier

Le plastique, est-il si fantastique ?

Le monde en a l'air convaincu, puisqu'il s'est produit plus de plastique entre 2000 et 2020 que durant tout le XX^e siècle. Pourtant, ce matériau a un impact néfaste en termes d'émissions carbone et produit une quantité préoccupante de déchets, dont une grande part finit par dériver dans les océans. Toujours emballé ?, p. 44

trajectoire

Lauren Ducrey (H.16), personnalité francophone de l'assistant Google, a plus d'une corde (sensibles) à son arc, p. 54

le jour où...

... PACT Afrique a changé les vies d'Audrey Vanelle-Gaingne (H.25) et de Munkapé Jean-Martial Bla (H.23) bénéficiaires du programme d'accompagnement des jeunes talents repérés sur le continent africain, p. 58



Clément Schwebig (H.01), président de Warner Bros. Discovery pour l'Asie.



Henri Poupart-Lafarge, PDG d'Alstom.

guide

compétences

A-t-on encore besoin
de refaire son CV ?, p. 64
Une nouvelle vie à la retraite ?, p. 65

recherche

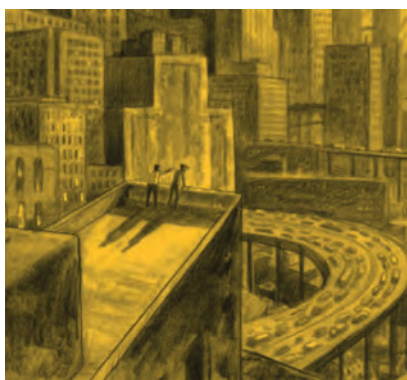
Comment l'inflation est-elle perçue
par le consommateur ?, p. 66

technologique

Daphné Segretain, la rédac chef, a testé
l'application Third Place, p. 67

à la page

Les conseils de lecture
des alumni, p. 68



city-guide

Sirop d'érable et grands espaces :
partez à la découverte de Montréal, la plus
française des villes américaines, p. 70



vie d'hec

association

Les vœux du président, p. 74

Fondation

Schneider Electric, la Fondation HEC
et HEC Paris posent les jalons d'une
transition inclusive et décarbonée, p. 76

campus

Des académies pour tout tenter, p. 78

innovation & entrepreneurship center

Un rapprochement
gagnant-gagnant, p. 80

taxe d'apprentissage

Ensemble, notre impact
résonne plus fort, p. 82

business

décideurs

Alexis Grabar (MBA.02)
et Claire Bonniol, fondateurs
de CXB HUB, p. 85
Sylvia Gallardo, fondatrice de
Cohesive Finance, et Patrick Ganansia,
fondateur de Maison Herez, p. 86

dossier tourisme

Après le Covid, voyage-t-on autrement ?
Tour d'horizon d'un secteur qui redéfinit
ses objectifs, p. 88
Le Collectionist, un acteur de luxe dans
le secteur du tourisme, p. 94



© DR, Joël Guevarra, Fred Péault

EN COUV'

par Daphné Segretain

rédactrice en chef – daphne.segretain@hecalumni.fr



Inclure vs *include*

Bonjour, hello, holà, Hallo, ciao, nihão, ohayo, dobroye utro, salam aleykum, bom-dia, shalom, annyeonghaseyo, günaydin, dzien dobry... Je pourrais continuer à vous dire bonjour ainsi 92 fois, si je voulais parler toutes les langues pratiquées sur le campus d'HEC ! Mais je ne vais pas le faire, nous avons une autre idée en tête. *HEC Stories* est le magazine de la communauté des alumni. Or, la majorité des jeunes diplômés est anglophone. Par conséquent, continuer de publier une revue exclusivement en français, c'est exclure une partie importante de notre communauté... et nous priver d'un précieux lectorat. Si votre magazine met en avant les projets à impact, décrypte l'actualité à travers le prisme des alumni, il prône aussi la transition, la diversité et l'inclusion. En effet, dans ces pages, nous donnons la parole aux plus jeunes. Louis Fidel (H.23), par exemple, est notre super étudiant. Cet « écofurieux », membre du Club HEC Transition, multiplie les initiatives pour frapper les esprits et faire verdier la société (p. 11). Dans tous les secteurs, la transition énergétique constitue un considérable défi : nous produisons aujourd'hui 460 millions de tonnes de plastique par an. En 2019, cette activité a émis 1,8 milliard de tonnes de CO₂ et les plastiques représentent 80 % des déchets marins. Heureusement, des initiatives proposent des alternatives : baskets vegan, emballages écoconçus ou simple abandon de la pétrochimie, on fait le point dans notre dossier (p. 44). Vous le savez aussi, la communauté HEC rayonne à travers le monde, et ce rayonnement commence sur le campus. Nous sommes allés à la rencontre d'Audrey Vanelle-Gaingne (H.25) et de Munkape Jean Martial Bla (H.23), deux étudiants venus du Cameroun et de Côte d'Ivoire grâce au programme d'accompagnement PACT Afrique (p. 58). Nous avons pris des nouvelles de Taïwan, auprès de Larry Jyun-Jhe Du (H.14) : vis-à-vis de la Chine, l'île et ses habitants sont situés sur une ligne de faille géopolitique (p. 14). Pour reprendre notre souffle, nous avons fait un détour par Singapour pour vingt-quatre heures en compagnie de Clément Schwebig (H.01), le président de Warner Bros. Discovery pour l'Asie. *Tom et Jerry*, *Harry Potter*, *Game of Thrones* : les héros là-bas sont les mêmes mais, d'un bout à l'autre de la planète, c'est le public qui change (p. 36). Preuve qu'*HEC Stories* se fait le reflet d'une communauté présente dans tous les domaines et tous les pays, le prochain numéro du magazine sera intégralement publié en langue anglaise. J'entends d'ici résonner la colère de ceux qui ne tolèrent pas un « *save the date* », et j'implore la mansuétude des plus fervents francophiles parmi nos lecteurs. Publier *HEC Stories* en anglais nous permettra de toucher plus largement une audience de 78 000 diplômés HEC à travers le monde et contribuer ainsi à faire rayonner plus amplement notre communauté.

© Anje Jäger

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.

stratégie

La RSE en pratique

Adapter son activité aux exigences de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) peut être complexe pour les entreprises qui comptent de nombreux sites. Aider à mettre en application une stratégie cohérente et s'assurer de l'appropriation des bonnes pratiques, tel est le métier de Lakaa, start-up fondée en 2020 par Baptiste Frelot (H.20), Dorian Wansek (H.20) et Adrien Lefebvre (CentraleSupélec). Ses services incluent une plateforme de données capable de générer des tableaux de bord qui simplifient le reporting RSE. Et une fois cet outil déployé, le client le conserve, car la RSE n'est pas une démarche temporaire. À l'heure où les réglementations imposent des critères de plus en plus exigeants, la solution ne devrait pas manquer de susciter l'intérêt.

santé

Le mal du demi-siècle

Trouble de l'humeur, insomnie, irritabilité, bouffées de chaleur ou douleurs articulaires : certaines d'entre nous auront reconnu la litanie des désagréments liés à la ménopause. Cette période est jugée difficile à vivre pour 85 % des femmes. Afin de les accompagner, Mathilde Nème, Jane Douat et Hahyeon Park, toutes trois HEC 2021, ont lancé Omena. L'application, à laquelle sont inscrites 40 000 femmes en France, propose en alternative ou en complément aux traitements hormonaux des programmes et des solutions pour mieux gérer les symptômes. L'appli propose aussi des téléconsultations avec un praticien spécialisé (gynécologue, nutritionniste ou psychologue). Les cofondatrices estiment que le soutien est l'une des clés pour aborder sereinement cette période.



formation

Casser les codes

À Madagascar, une école en ligne propose une formation aux métiers du digital accessible à toutes et à tous.

Née en Côte d'Ivoire, Matina Razafimahefa a vécu à Madagascar jusqu'à ses 10 ans avant de s'installer en France, où elle a suivi des études de sciences politiques à la Sorbonne. « À 15 ans, j'ai eu l'idée d'entreprendre, mais ce n'est qu'à 19 ans que j'ai sauté le pas pour créer Sayna, une école de formation aux métiers du numérique », raconte la jeune femme qui vient de fêter ses 25 ans. Sayna a intégré l'Incubateur d'HEC Paris à Station F en avril 2021. « Cela nous a permis d'apprendre les "best practices" internationales en organisation, outils de management ou de process », commente Matina Razafimahefa. La plateforme Sayna propose une formation aux compétences numériques

(développement, marketing digital, UX design...). Le système d'apprentissage 100 % digitalisé emprunte ses codes au jeu vidéo, avec niveaux, défis et avatars.

Une formation ouverte à tous

La formule séduit des candidats de tous horizons : des femmes au foyer, des étudiants, des indépendants, des employés... Les apprenants financent eux-mêmes leur formation (moyennant un abonnement de 9,90 € par mois), et peuvent suivre le cursus à distance ou dans des espaces partenaires partout en Afrique : Dakar, Antananarivo, Douala, Abidjan, Alger... L'école, qui compte déjà 1 400 inscrits, accueille chaque mois une centaine de nouveaux venus, selon sa fondatrice.

© Sayna

formation

Le point sur l'écrit

Alors qu'il était encore étudiant à HEC, Honoré Bayzelon (H.18) a lancé Orthographiq, une edtech spécialisée dans la maîtrise du français écrit. Qu'il s'agisse de perfectionner sa maîtrise du français écrit, de pallier un trouble dyslexique ou dysorthographe ou encore de se perfectionner dans une dynamique FLE (français langue étrangère), la plateforme propose aux adultes un programme pour mieux maîtriser l'expression écrite en français. La jeune pousse compte aujourd'hui plus de 500 entreprises parmi ses clients (Disney, BNP, Boulanger, Decathlon, etc.) et collabore avec des services de l'État (ministère des Armées, service du Premier ministre, etc.). En 2023, Orthographiq se lance dans un nouveau projet, avec la création d'un examen de français équivalent au TOEIC pour la langue anglaise : le Code du français écrit.



e-commerce

Beauté sur mesure

« Je suis attirée par la disruption, les nouveaux usages et la technologie », annonce d'emblée Isabelle Rabier (H.09), la fondatrice de JoliMoi. La plateforme qui commercialise 60 marques de produits de beauté, bien-être et maquillage est bien partie pour dépoussiérer l'image du e-commerce. Le principe est simple. Les internautes répondent à un questionnaire beauté en ligne, afin de renseigner avec précision leur identité cosmétique. Le site leur soumet alors une liste de produits susceptible de correspondre à leur profil. Ensuite, ils peuvent échanger, en ligne ou par téléphone, avec des stylistes beauté, spécialistes de différentes marques ou catégories de produits. Entre le réseau social et la vente en ligne, cette marketplace unique en son genre a déjà réalisé un chiffre d'affaires de plus de 4 millions d'euros en 2021, et une levée de fonds de 7 millions d'euros. Les beaux jours restent à venir.



© JoliMoi, Leïa Capital

marque

À point nommé

Pour une marque, se faire un nom n'est pas simple. L'enregistrement auprès de l'INPI (pour le marché français) ou de l'EUIPO (au niveau européen), il faut vérifier que la marque n'existe pas déjà : de nombreux noms commerciaux, non utilisés ou tombés en désuétude, sont détenus par les entreprises et agences de marketing. Une solution consiste à racheter un nom existant, ce qui réduit les tracasseries juridiques. Une autre tendance est de racheter une marque vintage disparue, pour capitaliser sur son image et son histoire. Afin de favoriser cette pratique, la start-up TradeYourMark, créée en 2021 par Corinne Legrand (H.90) et Stéphanie Guichot, met en relation les détenteurs et les créateurs de marques. L'entreprise a aussi noué un partenariat avec la commissaire-priseuse Elsa Joly-Malthomme (H.94) : depuis février 2022, il est autorisé de proposer aux enchères des NFT, brevets ou noms déposés.

financement

Start-up's angels

Selon le baromètre Sista 2019, les start-up fondées par des femmes ont en moyenne 30 % moins de chance d'être financées par les principaux fonds de capital-risque que celles fondées par des hommes. C'est pourquoi Louise Bousquet (H.09) et Clémence Lejeune (H.09), rencontrées sur les bancs d'HEC, ont créé Leïa Capital, un club de business angels consacré au financement de start-up fondées par des femmes. Comme quoi, la femme peut aussi être l'avenir... de la femme !



Une start-up aux avant-postes

Armtek développe des systèmes d'information stratégiques, industriels et militaires, qui permettent d'être immédiatement opérationnel et favorisent l'innovation.

Système d'information destiné aux industries stratégiques et aux forces armées, Armtek permet aux équipes d'accéder à l'ensemble des connaissances dont elles ont besoin pour réaliser une tâche – une intervention sur un site de production ou sur le théâtre d'opérations militaires - en scannant un simple QR Code. Évolutive, la plateforme s'enrichit du retour des utilisateurs et adapte les contenus et processus aux besoins du terrain (conditions météo, luminosité en extérieur en fonction de l'horaire...). Pensé pour booster la productivité et la réactivité, le logiciel identifie, préserve et multiplie la valeur du capital de connaissances des filières stratégiques. Principal client de la start-up aux côtés d'Airbus Defence and Space, Safran ou Arqus, l'armée française participe au financement de la R&D d'Armtek. Les prochaines évolutions du système porteront sur l'intégration d'une intelligence artificielle et l'hébergement sur le cloud sécurisé développé par Thales, TrustNest Restricted. Pour l'instant, Armtek est déployé pas à pas sur différents hébergeurs, jusqu'au Canada, où deux collaborateurs sont partis en février dernier

“Les investisseurs sont souvent réticents à l'idée de financer des projets liés à la défense”

installer le système et renforcer les liens avec Eurovia Québec (Vinci).

Investisseurs à conquérir

Néanmoins, malgré ses réussites commerciales et un contexte marqué par le conflit ukrainien, la start-up peine à lever des fonds. « Les investisseurs sont souvent réticents à l'idée de financer des projets liés à la défense ou aux industries de souveraineté », déplore Valentin Drouillard (H.16). Cofondateur d'Armtek, avec Stefan Dragomir, et officier réserviste, il a découvert l'univers de l'armée grâce à HEC lors du séminaire organisé à Saint-Cyr. « En tant que réserviste, j'ai été un temps instructeur de tir. Un soir où j'étais particulièrement fatigué, j'ai oublié, après une première séance d'entraînement, de demander au groupe d'ôter les bouchons qui obstruaient les fusils avant la séquence de tir à balles réelles... Cela a été une série d'explosions ! Il n'y a pas eu de blessé, mais j'ai eu peur d'avoir commis une erreur irréparable. Aujourd'hui, je me dis qu'avec un logiciel comme celui que nous développons, un tel accident n'aurait pas pu avoir lieu. »

© Art Guzman / Pexels

ET SI C'ETAIT SIMPLE...

DE PRENDRE SA CARRIERE EN MAIN ?

UTILISEZ LA **DEMISSION CONVENTIONNELLE®** !

VOUS ETES A L'ORIGINE DU DEPART.
L'ENTREPRISE A L'ORIGINE DE LA SEPARATION.

VOUS ETES ACCOMPAGNE.E ET VOUS
BENEFICIEZ DES MEILLEURES INDEMNITES
POUR UNE NOUVELLE VIE.

BREF, VIREZ-VOUS® !

NOUS AMENONS L'ENTREPRISE A CONSIDERER
QUE CE QUI EST BIEN POUR VOUS EST BIEN POUR ELLE.
SCANNEZ ET PRENEZ RENDEZ-VOUS.



— **solidarité**
Pour la bonne cause

Ils sont trois : Frédéric Mazzella (fondateur de BlaBlaCar) Maxence Mathey (H.20) et Georges Basdevant (H.20). Ensemble, ils ont imaginé Captain Cause. L'idée ? Créer une nouvelle source de financement pour des associations investies dans des projets responsables. La start-up propose aux entreprises de reverser une partie de leur budget marketing ou communication pour soutenir des causes environnementales et sociétales en impliquant leurs clients ou collaborateurs. Un premier produit consistait, par exemple, à offrir, en guise de carte de vœux, la possibilité aux salariés de faire un don à l'association de leur choix via la plateforme Captain Cause. Une attention plus constructive que les sempiternels goodies. Déjà rejointe par une centaine d'entreprises mécènes, l'initiative ne cesse de grandir.



— **handicap**
Fauteuil freinant

« J'étais étudiant en école d'ingénieur le jour où j'ai croisé une personne qui tentait de ralentir son fauteuil roulant dans une descente en exerçant une pression avec ses mains. Je me suis dit : "Mais pourquoi elle n'utilise pas ses freins ?" ... Avant de me rendre compte qu'il n'y a pas de freins sur les fauteuils roulants ! » Quelques années plus tard, après avoir travaillé au rayon cyclisme de Decathlon, Colin Gallois intègre avec son associé Lancelot Durand le programme HEC Challenge Plus. En février, leur start-up Eppur lance son premier produit : la roue « Dreeft » intégrant un système d'aide au freinage adaptable sur tous les fauteuils. Disponible en ligne et dans les boutiques spécialisées en accessoires médicaux, l'innovation pourrait bientôt équiper les principaux modèles du marché.

— **fintech**
Une IA pro-ESG

Les investisseurs qui souhaitent placer de l'argent dans la finance verte sont perdus. « Le premier problème, c'est le greenwashing : certaines entreprises surévaluent, parfois volontairement, leurs performances ESG, souligne Louis Frank (H.21), fondateur de Fingreen AI. Le deuxième problème tient au fonctionnement opaque des agences de notation. Elles refusent de divulguer leurs méthodologies et ne peuvent justifier les résultats qu'elles attribuent aux différents actifs. » Pour gommer le flou, la start-up propose une évaluation indépendante des critères ESG basée sur l'intelligence artificielle. Les investisseurs disposent d'une plateforme de scoring et de monitoring pour piloter leurs investissements. « L'avantage de cette solution est d'offrir 100 % de traçabilité et de transparence : notre système est un livre ouvert ! », se félicite Louis Frank.



— **cosmétiques**
Mangez beau !

Il y a ceux qui ignorent ce qu'est l'acérola ou l'acide hyaluronique. Et il y a Fleur Phéliepeau (H.09). A peine son diplôme obtenu, Fleur se lance dans les compléments alimentaires axés sur la beauté. Quatorze ans plus tard, D-Lab Nutricosmetics met au point près de 200 produits en France à partir d'ingrédients naturels. Les fameux Absolu de Collagène pour la peau, Absolu de Kératine pour les cheveux ou Détox Ventre Plat pour la ligne. À dévorer sans modération !

© Eppur, D-Lab

© Very Poemono

SUPER ÉTUDIANT



TOUJOURS PRÊT À DÉFENDRE LA PLANÈTE, LOUIS ENGAGE VOLONTIERS LE DÉBAT. SON CREDO : POUR VERDIR LA SOCIÉTÉ, IL FAUT RÉVISER LES COURS ET LES DOGMES DÈS L'ÉCOLE.

LOUIS FIDEL (H.23)

L'HYPER ÉCOLO

SON PREMIER FAIT D'ARMES SUR LE CAMPUS A ÉTÉ DE SIGNER, AVEC ADAM MELKI (H.21) ET VALENTINE JAPIOT (H.23), UNE LETTRE OUVERTE POUR QUE LA QUESTION DE LA TRANSITION SOIT PRIORITAIRE À L'ÉCOLE. DIFFUSÉ AVANT LA PRISE DE FONCTION D'ÉLOÏC PEYRACHE, LE DOCUMENT EST SIGNÉ PAR 2000 ALUMNI ET ÉTUDIANTS ! IL RÉCIDIVE FIN 2022, LORS DU 9^e SOMMET DE L'ÉCONOMIE, AVEC UN DISCOURS DEVANT DE GRANDS PATRONS LES EXHORTANT À NE PAS SE REPOSER SUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES POUR SAUVER LA PLANÈTE.

DANS LA LIGNÉE DE SON ENGAGEMENT ÉCOLOGIQUE, LOUIS CONSACRE SON ANNÉE DE CÉSURE À UN STAGE À LA BANQUE DES TERRITOIRES, UNE DIRECTION DE LA CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS QUI ACCOMPAGNE LES COLLECTIVITÉS LOCALES DANS LEURS PROJETS. IL ENCHAÎNE AVEC UN PASSAGE AU SEIN DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, AFIN DE RÉPONDRE AUX PROBLÉMATIQUES D'INTÉGRATION DU CLIMAT DANS LA RÉGLEMENTATION FINANCIÈRE. PUIS CONCLUT PAR UN STAGE À L'INSTITUT DE L'ÉCONOMIE POUR LE CLIMAT (IACE), UN CENTRE DE RECHERCHE QUI ALIMENTE LE DÉBAT SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES D'ATTÉNUATION ET D'ADAPTATION AU CHANGÈMENT CLIMATIQUE.

PRÉSENT SUR TOUS LES FRONTS, LOUIS EST ASSOCIÉ AU PROJET DE L'ACADÉMIE FRANÇAISE QUI CONSISTE À TROUVER L'ÉQUIVALENT DU TERME « SUSTAINABILITY » EN FRANÇAIS, AUQUEL NOTRE ÉQUIVOQUE « DURABILITÉ » NE REND PAS JUSTICE ! QUAND ON VEUT TROUVER LE REMÈDE, IL FAUT BIEN CHOISIR SES MOTS.

la semaine de quatre jours

En 2020, la Première ministre néo-zélandaise, Jacinda Ardern lançait l'idée d'une semaine de quatre jours payée cinq pour relancer le tourisme et booster la productivité des salariés.



POUR

“Un puissant levier pour repenser le travail et son organisation”

Laetitia Vitaud (H.02), présidente de CNVC Research GmbH

Sur cette question, les Néo-Zélandais font figure de pionniers. Je me suis intéressée au livre blanc publié par l'entreprise Perpetual Guardian. Il met en avant un meilleur équilibre de vie des salariés et une meilleure productivité dans toutes les entreprises qui ont mis en place la semaine de quatre jours. Mais son bénéfice repose sur un pari : celui du gain de productivité. Comment arriver à faire en quatre jours ce que l'on fait en cinq, tout en garantissant une meilleure qualité de vie au travail ?



Laetitia Vitaud (H.02)
Présidente de CNVC Research GmbH et rédactrice en chef du média B2B de Welcome to the Jungle, Laetitia Vitaud est l'auteur de *Du Labeur à l'ouvrage* (Calmann-Levy, 2019) et *Faut-il avoir peur du numérique ?* cosigné avec Nicolas Colin (Armand Colin, 2016). Cette auteure et conférencière spécialiste de l'avenir du travail et de la consommation intervient en entreprise régulièrement.

La semaine de quatre jours n'est ni un temps partiel déguisé, ni celle consistant à faire en quatre jours ce que l'on fait en cinq, au prix de plus de pression. Elle demande une réorganisation structurelle. J'apporterais donc une nuance : cette réorganisation dépend du type d'activité que l'on exerce. Pour des métiers d'astreinte qui demandent à être derrière un guichet ou à faire des gardes, ce n'est pas simple. Si on enlève des heures, comment les finance-t-on ? Les gains de productivité ne sont pas magiques. Pour des métiers créatifs, les métiers intellectuels, cela est prouvé, les personnes reviennent plus reposées, elles ont un temps de cerveau qui s'est libéré et permet d'être plus productives.

Sortir d'un rapport au temps anachronique

Réfléchir à la semaine de quatre jours, même sans gain de productivité, est un puissant levier pour repenser le travail et son organisation, envisager des embauches et maintenir l'emploi des seniors. Depuis

un siècle, la diminution du temps de travail est un mouvement logique de l'histoire. Aujourd'hui, alors que la révolution numérique modifie les pratiques, nous restons ancrés dans un fonctionnement hérité de la révolution industrielle et du secteur automobile : la pointeuse est toujours là. Les horaires sont toujours comptés et mentionnés dans les contrats de travail. Le présentisme a aussi lieu « en ligne », dans une hyperconnexion de tous les instants. Nous l'avons vu pendant les confinements. Tout ceci doit évoluer. Pour les tâches cognitives, j'utilise cette métaphore agricole : le cerveau, comme le sol, a besoin d'être mis en jachère, d'être régénéré. Pour les métiers du relationnel, celui des enseignants, des commerciaux, des médecins, la valeur du travail se situe dans la qualité de la relation, dans un temps qualitatif qui demande une attention soutenue. En fonction des métiers et des secteurs, des adaptations doivent être envisagées. Travailler moins, travailler mieux et sortir d'un rapport au temps industriel, c'est l'avenir.

CONTRE

“Une baisse de la qualité de vie au travail pour les salariés”

Driss Ibenmansour (H.11), cofondateur et CEO de Motto

Cette réduction du temps de travail ne conviendrait pas du tout à une entreprise comme la mienne. J'ai créé Motto en 2021, à la sortie du second confinement. Il s'agit d'une plateforme d'abonnement à la micromobilité. Nous dessinons et fabriquons des vélos électriques en Europe. Nous les distribuons ensuite à leurs utilisateurs avec une formule d'abonnement sans engagement. Cet abonnement comprend le vélo, mais aussi un service de réparation, de conciergerie et une



Driss Ibenmansour (H.11)
Après avoir commencé sa carrière en tant que consultant chez Roland Berger, Driss Ibenmansour a rejoint Uber en 2014. Il a ensuite dirigé la filiale française de Bird, leader mondial de la trottinette en libre-service. Devenu expert du secteur de la micro-mobilité, il a cofondé Motto en 2021.

assurance. C'est un service complet qui regroupe différentes compétences. Chez Motto, nous sommes une vingtaine de personnes. Nous avons des métiers dits « cols blancs », c'est-à-dire assurant les fonctions bureau avec le marketing, la direction informatique, les opérations-services et le développement hardware. Mais il y a aussi l'atelier avec les mécaniciens qui gèrent les réparations.

Augmenter les coûts pour conserver le niveau de qualité ?

La semaine de quatre jours soulèverait plusieurs problèmes. Nous proposons un service de réparations 6 j/7 qui implique d'être en mesure de faire ces réparations 6 j/7. Passer à quatre jours nécessiterait de recruter plus de collaborateurs, plus de mécaniciens, augmenterait les coûts, entraînant un risque inflationniste et une augmentation des prix. Passer à la semaine de quatre jours, sans recruter, dégraderait la qualité

de nos services, obligerait à augmenter la cadence journalière, entraînant une baisse de la qualité de vie au travail, voire une vraie pénibilité. Enfin, les conséquences pourraient être difficiles à gérer comme nous l'avons vu au moment de la réforme des 35 h. Contrairement à ce qui était attendu, la réduction du temps de travail hebdomadaire n'a pas entraîné la création de nouveaux postes. Il y a donc certains types de secteurs pour lesquels la semaine de quatre jours ne convient pas. Je reste persuadé que le travail permet les échanges et le lien. Il est, pour certains, un lieu de socialisation. À l'heure de la généralisation du télétravail, nous sommes de moins en moins présents dans l'entreprise. Si nous passons quatre jours sous pression, nous risquons de ne plus prendre le temps de l'échange avec nos collègues. Dans une semaine classique, cet espace-là existe. Réorganiser le travail en semaines de quatre jours me semble être un processus vraiment complexe.



LARRY JYUN-JHE DU (H.14) vit à Taïwan. Il a été pendant dix ans business analyst chez McKinsey, spécialisé dans la tech et l'industrie de pointe. Depuis avril 2022, il est directeur des opérations chez H2U, entreprise leader dans le domaine de la santé numérique. Depuis son île, il nous raconte la vie des Taïwanais et la pression militaire exercée par la Chine.



COMMENT LA SOCIÉTÉ TAÏWANAISE PERÇOIT-ELLE LE RISQUE D'INTERVENTION MILITAIRE CHINOISE ?

LA RÉPONSE DEPUIS...

Taiwan

mai 2021. *The Economist* déclare en une que Taiwan est « l'endroit le plus dangereux de la planète ». Comment en est-on arrivé là ? Depuis le consensus de 1992, les autorités chinoises mettent l'accent sur le principe d'une grande Chine unie, un concept que les Taïwanais ne supportent pas. En 2018, Donald Trump lance une guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis. En 2019-2020, les manifestations de Hongkong contribuent à détériorer les liens entre Taïwan et la Chine. Puis, Donald Trump essaie d'envoyer l'ambassadeur des Nations unies, Kelly Craft, en visite à Taïwan ; ce que les autorités chinoises considèrent comme une violation de leur politique. Enfin, en août 2022, lorsque Nancy Pelosi, présidente de la Chambre des représentants des États-Unis, vient à Taïwan, les autorités chinoises répondent par des exercices militaires. Aujourd'hui, Taïwan est devenu un enjeu pour certains dirigeants américains déterminés à lutter contre la Chine.

en parallèle, lorsque la présidente taïwanaise Tsai Ing-wen prend ses fonctions en 2016, elle affirme souhaiter participer au développement de relations pacifiques et stables entre les deux rives du détroit. Elle fait preuve d'une bonne volonté à l'égard de la Chine. Cette bonne volonté s'est atténuée ces dernières années pour des raisons de stratégie électorale. Comment les habitants de Taïwan vivent-ils cette situation ? En août 2022, selon un sondage de la Fondation de l'opinion publique taïwanaise, 78 % des Taïwanais ne craignent pas les menaces

militaires de la Chine. Mais les choses semblent évoluer. En janvier, un nouveau sondage a révélé que 49,5 % n'étaient pas satisfaits de la façon dont le gouvernement gère les relations entre les deux rives, et 72,7 % se sont déclarés favorables à l'allongement du service militaire ; la société taïwanaise prend progressivement conscience de la nécessité de se préparer à la guerre.

Si la plupart des Taïwanais vivent normalement, la prolongation du service militaire annoncée juste après Noël a parfois des répercussions sur les projets scolaires ou professionnels des jeunes. De plus, un accord militaire conclu entre les États-Unis et Taïwan commence à faire peur : en 2022, les États-Unis ont approuvé la vente à Taïwan d'un système capable de disperser des mines terrestres antichars. Sur le plan économique, la détérioration des relations entre Taïwan et la Chine aurait des effets sur les revenus du tourisme, de l'agriculture et de la pêche en raison des boycotts. Elle affecterait les investissements internationaux. Le rapport sur le risque lié à l'environnement d'investissement, publié par l'US Business Environment Risk Intelligence (BERI) fin 2022, a indiqué que Taïwan avait glissé du 6^e au 14^e rang mondial.

à long terme, le facteur qui détermine la situation dans le détroit reste les relations entre la Chine et les États-Unis. Taïwan devrait s'inspirer de ses voisins comme Singapour, le Vietnam, les Philippines et la Corée du Sud, qui ont toujours fait preuve de sagesse en maintenant une politique étrangère équilibrée.

© DR

Entretien HEC _ Mercedes Erra (H.81),

présidente du groupe BETC

06_02_2023



Il faut se méfier des métiers qui deviennent féminins, parce que très vite, ils sont moins bien payés

Répartition des tâches



Quand vous frôlez le pouvoir, les filles résistent et s'inquiètent de l'assumer. Elles ont un problème de confiance que les garçons n'ont pas. Je pense qu'on n'a pas traité le problème du partage des tâches. Il y a 10 points de stress de plus chez les femmes que chez les hommes. Elles ne sont pas nées stressées, elles ont plus de boulot. Donc il faut partager la maison, et on partagera plus facilement les salaires ensuite."

Clarifier le débat climatique



On a fait un travail pour savoir ce que les jeunes comprenaient à la décarbonation. Pas beaucoup de choses. Il y a un flou, une difficulté à avoir les idées claires sur les questions liées à l'énergie. On peut aider."



Métier et passion



Je n'imaginais pas la pub car avant HEC, j'avais été prof de lettres classiques. La pub était très loin de mes préoccupations. Quand je suis entrée en stage, j'ai découvert un métier qui mettait en scène toutes les sciences humaines que j'avais tant aimé étudier, et je me suis jetée dedans. C'est resté une passion. C'est ça qui nous fait réfléchir et qui pousse à avoir plein d'échecs, parce qu'en pub, on a plein d'échecs. Ça maintient assez jeune."

Intégrer ou précariser



L'immigration directe, ce n'est pas le premier enjeu de la France. L'enjeu, c'est l'intégration des gens qui sont là depuis longtemps. Dans les années 1960, quand je suis arrivée, la France avait des valeurs qui faisaient pleurer d'émotion mes parents, à savoir l'école publique et la santé. La France a été une terre d'accueil qui avait une capacité incroyable : l'intégration. Je suis immigrée. Et je pense que la France a de la chance de m'avoir et que moi, j'ai de la chance d'avoir la France."

Mercedes Erra (H.81)
Fondatrice et présidente du groupe BETC, présidente d'Havas Worldwide, cette HEC est engagée pour les droits des femmes et les droits humains dans de nombreuses organisations.

1995
Cofonde l'agence BETC

2005
Cofonde le Women's Forum for the Economy and Society

2010
Présidente du conseil d'administration du musée national de l'Histoire de l'immigration

2021
Commandeur de la Légion d'honneur

© DR

HEC Talks _ **Esther Duflo**, professeur d'économie au MIT

09_03_2023



**Je décrirais
le changement
climatique comme
LE problème
politique venu
tout droit
de l'enfer”**

Riches vs pauvres

“ Nous pouvons aujourd’hui calculer en fonction d’où vous vous situez dans la répartition des revenus mondiaux dans quelle mesure vous contribuez au problème du changement climatique. En gros, 10 % des gens les plus riches de la planète sont responsables de 50 % des émissions globales. Et 50 % de la fraction la plus pauvre du monde est responsable de 10 % de ces émissions. ”



Esther Duflo
Économiste et prix Nobel d'économie, elle enseigne au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et est professeur honoris causa d'HEC Paris.

2004
Professeur en économie du développement au MIT

2005
Prix du Meilleur Jeune Économiste » décerné par le Cercle des économistes et *Le Monde*

2011
Publication de *Repenser la pauvreté* (Seuil), coécrit avec son mari Abhijit Banerjee

2019
Reçoit avec Michael Kremer et Abhijit Banerjee le prix Nobel d'économie pour leurs travaux sur la lutte contre la pauvreté

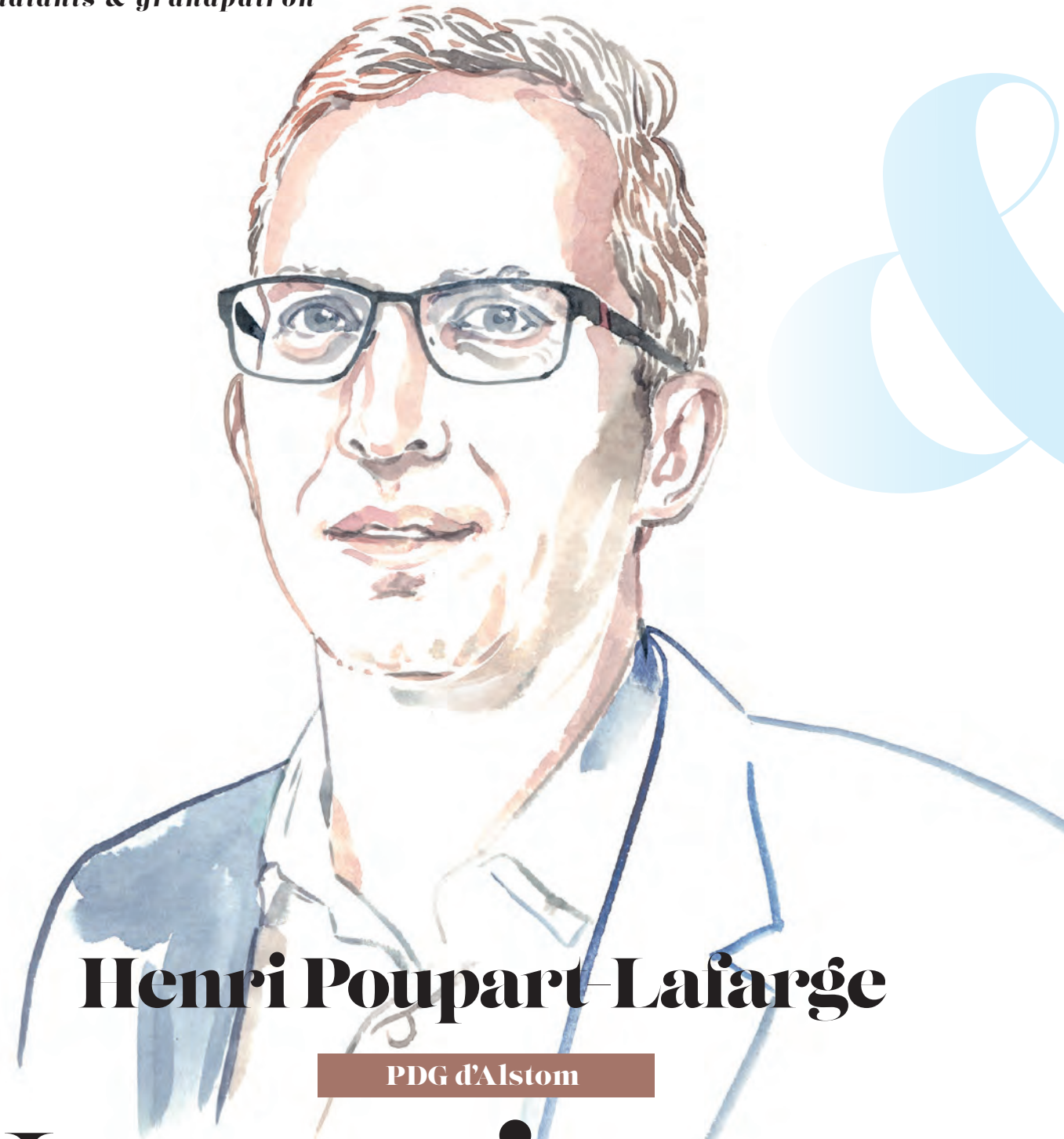
Financer le Sud

“ Nous avons un effort financier à fournir pour aider les pays pauvres à endiguer et à faire face aux désastres climatiques qui sont déjà en train de se produire. Durant la dernière COP, on a vu la création du fonds ‘pertes et dommages’. C’est un premier pas mais, malheureusement, il manque le mécanisme financier permettant d’alimenter ce fonds. La prochaine chose à inscrire dans l’agenda politique, et je vous encourage à y consacrer votre force politique et votre énergie, c’est d’obtenir un vrai financement international de ce fonds ! ”

Changer l'agriculture

“ Une des raisons pour lesquelles on déforeste, c’est que certaines zones qui ont été déboisées sont devenues arides ou semi-désertiques. Il existe un projet dans la région du Sahel qui s’attelle à remettre en culture des terres dégradées. La technique consiste à creuser dans ces zones des trous en forme de demi-lune afin d’y collecter efficacement l’eau. Ça ne coûte quasiment rien mais c’est coûteux en effort physique, et les gens ont besoin d’apprendre à le faire. Une fois que les agriculteurs ont compris, il y a une volonté extraordinaire d’adopter cette technologie. ”

stories



Henri Poupert-Lafarge

PDG d'Alstom

Une croissance sur les rails

© Anjé Jager



Paul Berlemont
(H.24)

Passionné de géopolitique, Paul est membre de l'association KIP qui édite le journal étudiant d'HEC. Vice-président et responsable radio, il tient une rubrique associant podcasts et articles : « Le meilleur des mondes ». Il a été président du club de handball HEC.

2020

Échange Erasmus en actuariat à l'université technique de Munich.

2021

Mission pour la start-up publique DossierFacile, portée par Beta.gouv.

2022

Stage de six mois en conseil en stratégie chez Corporate Value Associates.



Shailja Goel
(MBA.23)

Shailja a grandi et fait ses études d'ingénieure en Inde. Elle a travaillé cinq ans chez Alstom avant son MBA à HEC.

2017

Premier emploi chez Alstom, dans une usine indienne de fabrication de métro.

2019

Participe à des appels d'offres pour des projets de matériel roulant dans le monde entier. Effectue une mission à La Rochelle. Mène le développement d'un laboratoire de tests virtuels pour métro à Bangalore (Inde).

2022

Commence son MBA à HEC. Consultante au BCG Dubai, elle travaille pour un fonds souverain du Golfe sur un projet dans les énergies renouvelables.



Elliott Perrot
(H.25)

Fan de basket, Elliott est intéressé par l'actualité, les questions environnementales et sociétales.

2017

Arbitre officiel diplômé de la Fédération française de basket-ball.

2021

Tuteur pour le programme Genius de Fleur de Bitume, la plus grande association à vocation humanitaire d'HEC. Rédacteur pour KIP, le journal des étudiants d'HEC.

2022

Bras droit du PDG d'Holis, dont la solution simplifie le calcul des impacts environnementaux pour les produits de consommation. Voyage de quatre mois en Écosse entre Édimbourg et les Highlands.

metamorphose. Le mot n'est pas trop fort pour évoquer la transformation qu'a connue Alstom en une décennie. En 2014, le groupe semble aux abois. Il paie une amende record de 772 millions de dollars aux États-Unis pour des faits de corruption et cède son activité énergie à GE (General Electric). Cinq ans plus tard, la tentative de mariage avec l'allemand Siemens, en vue de créer un champion européen pour affronter le géant chinois CRRC, est retoquée par la Commission européenne. L'Union européenne craint une baisse de la concurrence néfaste à ses clients, les compagnies ferroviaires. Sous la houlette d'Henri Poupert-Lafarge, PDG depuis 2016, l'industriel français a rebondi. L'acquisition de Bombardier il y a deux ans a doublé la taille du groupe, désormais numéro deux mondial derrière CRRC. Le chiffre d'affaires avoisine les 15,5 milliards d'euros et le carnet de commandes tutoie les 86 milliards, un record historique. Le secteur est porté

par la transition énergétique. Les projets de trains et tramways se multiplient des deux côtés de l'Atlantique, mais aussi en Australie ou en Arabie saoudite. L'été record de la SNCF témoigne du regain d'intérêt des voyageurs pour le rail. Quelques jours après avoir fêté ses 25 ans chez Alstom, Henri Poupert-Lafarge a rencontré trois étudiants d'HEC Paris au siège de Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis). Pendant une heure, le patron de 53 ans a livré sa vision du secteur et défendu les mérites du groupe tricolore, dont le nouveau TGV M qui consommera 20 % d'électricité en moins. Convivial et franc, le dirigeant a aussi affiché son scepticisme sur les projets disruptifs de train à lévitation magnétique à la Hyperloop. Réputé pour sa discrétion, celui qui fut pressenti pour remplacer Jean-Bernard Lévy à la tête d'EDF a partagé sa conception du leadership. Inspirant.

Thomas Lestavel

Avant l’entretien, les étudiants se présentent de façon informelle...

Shailja : Je m’appelle Shailja et je suis en MBA à HEC Paris. J’effectue une spécialisation en stratégie. Avant cela, j’ai travaillé chez Alstom.

Henri Poupart-Lafarge : Ça alors ! Où travailliez-vous ?

Shailja : En Inde. J’ai travaillé comme ingénieure de validation pour le métro de Sydney. Puis j’ai déménagé à Bangalore où j’ai participé à des appels d’offres de matériel roulant, dans des fonctions de validation. J’ai également participé à la mise en place d’un laboratoire de tests virtuels pour un métro autonome.

H.P.-L. : Excellent. Vous avez déjà un CV très riche. Heureux de vous revoir chez Alstom !

Shailja : C’est un vrai plaisir de retrouver l’entreprise. Je suis nostalgique de cette époque. J’ai commencé ma carrière chez Alstom. Des recruteurs étaient venus sur le campus de mon école d’ingénieur, dans le cadre du Graduate Program Yeg. Dans ma promotion MBA, je suis la seule étudiante à avoir travaillé dans l’industrie ferroviaire. Je me souviens, la dernière fois que je vous ai vu, c’était en 2018, dans les bureaux de Bangalore.

H.P.-L. : Nous avons aujourd’hui près de 10 000 salariés en Inde, presque autant qu’en France. C’est là que se trouve notre plus grand centre d’ingénierie au monde, avec énormément de talents. Revenez chez Alstom !

Shailja : Chiche ! Je reviendrai après mon MBA, avec des compétences en plus !

Le ferroviaire au service de la transition écologique

Paul : Nous vous avons préparé quelques questions. Je commencerai par la vision « macro ». Avec la montée des préoccupations environnementales et le vaste plan d’investissement de Joe Biden pour le climat, le secteur ferroviaire est-il entré dans un nouvel âge d’or ?

H.P.-L. : Clairement, notre secteur est porté par la transition écologique. Les transports représentent 27 % des émissions mondiales de CO₂, un ratio qui pourrait augmenter jusqu’à 40 %. Ce n’est que depuis récemment que le secteur des transports est vraiment considéré comme ayant un rôle à jouer dans la lutte contre le changement climatique. Je me rappelle, lors de la conférence des Nations unies sur le climat à Paris en 2015, il n’était question que de l’énergie. Pas un mot sur les transports ! Et de fait, depuis plusieurs décennies, le marché ferroviaire est porté par la croissance économique, la démographie et l’urbanisation, notamment en Asie où de nouvelles villes ont vu le jour. L’Inde est un bon exemple : on y dénombre 42 métropoles ayant des projets de métro. Comme vous le savez, les États-Unis et l’Europe ont lancé des programmes d’infrastructures de grande ampleur pour décarboner la mobilité. Ils se déclinent en deux volets : changer de modèle en remplaçant l’avion et la voiture par le train ; et rendre les trains plus économes en énergie.

Paul : Comment procédez-vous sur ce second volet ?

H.P.-L. : La plupart de nos efforts portent sur les trains électriques, qui représentent 95 % de notre offre. Notre nouvelle génération de trains à grande vitesse, par exemple, consomme 20 % d’énergie en moins et offre 20 % de sièges en plus que la génération précédente. Cela représente une diminution d’un tiers de la consommation d’énergie par siège. Les 5 % restants sont des trains diesel. Pour ceux-là, nous devons trouver des solutions alternatives. Nous avons développé des trains à batterie et avons été les pionniers dans la mise au point de trains à hydrogène commercialisés en Allemagne. Nous avons signé des contrats avec des compagnies ferroviaires en France, en Italie et dans d’autres pays. Cette technologie est extrêmement prometteuse.

© Ed Alcock



Shailja : Lors de la pandémie de Covid-19, les compagnies ferroviaires ont dû bouleverser l’occupation des trains, introduire des mesures d’hygiène, le paiement sans contact, etc. Est-ce que votre vision du train du futur a changé à la suite de la crise sanitaire ?

H.P.-L. : C’est une bonne question. La pandémie a accéléré certaines évolutions concernant l’hygiène dans les transports en commun. Nos équipes d’innovation ont développé des solutions Healthier Mobility pour une mobilité plus saine dans les métros et les trains. Par exemple des technologies de traitement de l’air, des tissus antiviraux pour les sièges, des commandes de porte infrarouges (sans contact) ou encore des dispositifs innovants qui évitent aux passagers le contact direct avec les barres de maintien.

Shailja : J’imagine que le télétravail a un impact important sur le marché ferroviaire...

H.P.-L. : Absolument. Les habitudes de déplacement ont changé avec le télétravail. Par exemple le pic de trafic a diminué dans les métros car davantage de salariés vont au travail en horaires décalés [NDLR : par exemple un cadre travaille à son domicile le matin et prend le métro pour se rendre au bureau à 13 h 30 au lieu de 9 h].

Mais l’impact varie beaucoup en fonction des régions du monde. En Asie, le travail sur site est revenu à son niveau pré-pandémie. En Europe, nous sommes à 80-85 %. Les États-Unis en sont encore loin, et notamment la Californie qui, à l’extrême, se situe à un niveau d’environ 30 %.

Shailja : Cela dépend aussi du type d’emploi qu’occupent les voyageurs. Ceux qui n’ont pas la possibilité de travailler à distance sont revenus tout de suite dans les métros et les trains.

H.P.-L. : Aujourd’hui, les salariés peuvent choisir leur lieu d’habitation en prenant en compte la fréquence à laquelle ils doivent se rendre au bureau. En France, certains cadres qui travaillent à Paris ne doivent aller à leur bureau que deux fois par semaine. Une partie d’entre eux peut ainsi décider de résider à Bordeaux, à deux heures de train de Paris. Avant la pandémie, ils devaient s’installer dans des communes plus proches de la capitale car ils devaient se rendre presque tous les jours au bureau. L’impact du télétravail s’observe aussi dans les métros et RER. À cet égard, il est intéressant de noter qu’à Paris, les trains de banlieue qui se rendent dans des zones tertiaires comme La Défense sont moins fréquentés qu’avant. Le constat est moins flagrant

« Continuer à être disruptif et garder notre avance en innovation »

sur les lignes qui amènent les voyageurs dans des zones industrielles, où le travail à distance est moins répandu.

Paul : Craignez-vous la concurrence en Europe du Chinois CRRC, leader mondial de votre industrie ?

H.P.-L. : Je ne me focalise pas sur un concurrent plutôt qu'un autre. Alstom se distingue dans le secteur comme le seul acteur véritablement mondial. Ce qui compte à nos yeux, c'est de continuer à être disruptif et de garder notre avance en innovation. À l'échelle mondiale, notre activité se répartit quasiment à parts égales entre le matériel roulant et nos autres activités, en particulier les activités digitales. Nous pouvons nous targuer d'une présence unique, de l'Australie à l'Amérique du Nord en passant par l'Europe et l'Asie du Sud-Est. Sur tous ces marchés, nous affrontons des concurrents locaux.

Paul : J'ai lu que le CRRC préparait un train à sustentation magnétique (Maglev) capable de rouler à 600 km/h.

H.P.-L. : Si vous voulez parler de l'avenir de l'industrie, cela vous surprendra peut-être, mais je suis intimement convaincu que l'essentiel des trains de demain sera similaire aux modèles actuels. À la différence majeure qu'ils seront beaucoup plus économes en énergie, plus connectés, et que l'expérience voyageur sera considérablement améliorée.

Paul : Vous ne vous intéressez pas aux trains Maglev ?

H.P.-L. : Nous regardons toujours avec beaucoup d'intérêt les innovations sur le marché. Mais je pense que ces trains resteront un marché de niche. Cette

technologie est excessivement complexe à mettre en œuvre. Il faut soulever le train au-dessus d'un sol parfaitement plat, ce qui requiert énormément d'énergie et des infrastructures adaptées.

Shailja : Votre groupe promeut-il la diversité et l'inclusion dans ses équipes afin que ses trains répondent aux attentes de tous les passagers ?

H.P.-L. : La diversité et l'inclusion sont d'une importance capitale pour Alstom. D'abord en interne, en tant qu'entreprise mondiale, afin que chacun puisse collaborer avec ses collègues partout dans le monde et que chacun se sente intégré, en sécurité et épanoui dans son travail quotidien. La plupart des initiatives viennent du niveau local. Nos équipes ont mis en place des actions dans des zones sensibles pour s'assurer que nos collègues femmes puissent rentrer chez elles le soir en toute sécurité. Ensuite, nos solutions de mobilité doivent également être inclusives, notamment pour les passagers en situation de handicap ou les personnes à mobilité réduite. À titre d'exemple, nos équipes travaillent avec des associations sur des solutions permettant aux personnes malvoyantes d'être orientées dans les trains ou aux personnes malentendantes de connaître l'heure d'arrivée du train.

Le nouvel Alstom : un groupe au carnet de commandes record

Eliott : Alstom a connu des années difficiles, avec un plan de sauvetage en 2003, la vente de la branche énergie à GE en 2014, la fusion ratée avec Siemens en 2019...

Pensez-vous que le groupe a réussi à redorer son blason ?

H.P.-L. : Lorsque j'ai rejoint Alstom il y a vingt-cinq ans, l'entreprise était organisée en six divisions dont les chantiers navals de Saint-Nazaire, les transformateurs, les engrenages, les centrales électriques... Aujourd'hui, nous sommes devenus un leader mondial du transport ferroviaire, avec à peu près le même niveau de chiffre d'affaires [NDLR : 15,5 milliards d'euros sur le dernier exercice annuel]. Je suis convaincu que notre décision



de nous concentrer sur le transport était la bonne. Elle nous promet un bel avenir, nous l'avons vu, et nous allons développer beaucoup d'innovations dans les années qui viennent.

Paul : Comment avez-vous vécu l'échec de la fusion avec Siemens ? Et avec le recul, que pensez-vous du veto des autorités de la concurrence ?
H.P.-L. : Les autorités européennes ont estimé que les deux entreprises se seraient trouvées en position dominante. Cet épisode est derrière nous, et nous avons depuis réalisé l'acquisition de la société canadienne Bombardier Transport. Cette opération, dont je suis fier, nous a permis d'atteindre une vraie dimension mondiale.

Paul : Comment se passe l'intégration de Bombardier ? Deux ans après, quel bilan tirez-vous de l'acquisition ?
H.P.-L. : Au moment de l'acquisition, j'avais annoncé que l'intégration prendrait trois à quatre ans. Nous sommes en ligne avec cette trajectoire. Nous avons un plan clair en trois phases. Première étape : nous avons passé deux années à stabiliser le portefeuille de projets de l'ancien Bombardier et à rétablir de bonnes relations avec les clients. C'est maintenant chose faite. La phase actuelle se concentre sur l'efficacité et le contrôle de la qualité, car certains projets se heurtaient à des problèmes d'exécution. Une fois cette deuxième étape achevée, nous pourrions tirer pleinement parti de notre envergure mondiale et nous concentrer sur l'innovation. C'est notre objectif le plus important.

Paul : En quoi la fusion permettrait d'innover davantage ?
H.P.-L. : Parce que nous allons tirer parti de notre présence mondiale, ce qui est extrêmement bénéfique pour l'innovation. Nous pouvons recouper les besoins de nos clients en Australie, en Inde, aux États-Unis, en Europe... Des idées et des solutions émergent sur chaque marché, elles peuvent ensuite être dupliquées ailleurs. Notre présence en Allemagne, par exemple, nous a permis de construire le premier train à hydrogène pour le transport de voyageurs.

Elliott : Quels sont les principaux leviers pour aligner Alstom sur une trajectoire de +1,5 °C ?

H.P.-L. : Nous faisons beaucoup d'efforts pour rendre nos solutions plus efficaces sur le plan environnemental. Nous travaillons également sur les scopes 1 et 2 [*NDLR : les émissions directes de CO₂ par l'entreprise et celles liées à sa consommation énergétique*]. Par exemple, nous produisons notre propre énergie sur certains sites grâce à des panneaux solaires. Nous nous sommes fixé pour objectif de consommer 100 % d'électricité renouvelable, dont 15 à 25 % produite dans nos installations. De plus, avec la récente flambée des prix de l'énergie, nous avons mené des actions pour limiter la consommation énergétique de nos usines. Alstom vise à réduire de 40 % ses émissions de CO₂ d'ici 2030. Nous analysons toutes les initiatives locales permettant d'optimiser notre performance et tous nos investissements en tenant compte des économies de CO₂.

Elliott : Quid du scope 3, c'est-à-dire des émissions indirectes ?

H.P.-L. : Comme je vous l'ai dit, le transport va jouer un rôle majeur dans la lutte contre le changement climatique. La plupart des émissions de CO₂ de nos solutions proviennent des locomotives. Il faut bien reconnaître que, dans certains pays, où l'électricité ne provient pas de sources renouvelables mais de charbon ou de pétrole, il y a encore du chemin à parcourir – même si ces trains remplacent des camions, ce qui est déjà une bonne chose. Cela dit, nos locomotives ont une durée de vie d'environ quarante ans. Or nous pouvons raisonnablement penser que les énergies renouvelables vont



© Ed Alcock



« Nous avons besoin d'un prix du carbone très élevé »

fortement se développer dans les vingt prochaines années. Le solaire et l'éolien vont progressivement remplacer les énergies fossiles dans la production d'électricité.

Shailja : Comment Alstom évalue-t-il l'impact potentiel d'une taxe carbone sur son activité et sa performance financière ?

H.P.-L. : Je suis convaincu que la tarification du carbone pourrait être un levier essentiel pour pousser les gens à prendre le train plutôt que l'avion. Nous avons besoin d'un prix du carbone très élevé. L'Europe a mis en place le système communautaire d'échange de quotas d'émission (EU ETS), mais le prix actuel du carbone est trop bas. Nous pouvons, en outre, nous interroger sur l'approche consistant à prendre pour acquis le niveau des émissions et à demander des efforts pour les réduire. Par exemple les compagnies aériennes disposent d'un volume décroissant de crédits carbone, ce qui les incite à réduire leur empreinte carbone. Mais il faudrait plutôt faire payer aux voyageurs le prix réel de leurs émissions de carbone afin de les inciter à prendre

le train plutôt que l'avion. C'est ce que l'Union européenne appelle « l'internalisation des coûts externes ». Mais cette piste ne progresse que très lentement. Si vous prenez l'exonération fiscale sur le kérosène, il faut l'unanimité des 27 États membres pour la supprimer. Vous comprenez qu'elle n'ait pas vu le jour. Concernant le volet réglementaire, Alstom s'est positionné sur la question de la taxonomie européenne. Cette liste d'activités économiques considérées comme durables est assez stricte. Une part importante de notre activité est éligible. Cela montre la contribution que peut apporter Alstom dans le développement d'une mobilité durable.

Shailja : J'ai travaillé environ cinq ans chez Alstom avant mon MBA. J'ai observé que les cadres gravissant les échelons étaient performants techniquement mais que les qualités humaines n'étaient pas forcément prises en compte dans les promotions. Comment remédier à ce manque ?

H.P.-L. : Je vois ce que vous voulez dire. C'est sûr que c'est plus facile, sur un site comme Bangalore où travaillent 4 000 ingénieurs, de mettre en place une matrice qui analyse les compétences techniques plutôt que d'évaluer les compétences non techniques (soft skills). Mais ces dernières sont extrêmement importantes pour nous car nous travaillons sur des projets complexes qui peuvent impliquer une dizaine de sites. Les chefs de projet ne doivent pas seulement gérer des salariés et des fournisseurs situés dans différents pays. Ils doivent aussi faire preuve de qualités humaines pour faire adhérer tous les participants au projet. Nous savons pertinemment qu'il y a d'excellents managers en puissance dans notre vivier d'ingénieurs. Il nous arrive de confier des fonctions de management à un spécialiste des achats ou du design, et cela fonctionne très bien. Je me souviens d'un jeune VIE [*NDLR : volontaire international en entreprise*] que j'avais rencontré en Équateur. Il dirigeait une petite équipe isolée, constituée d'une dizaine de personnes, qui devait livrer notre tramway Citadis dans la ville de Cuenca. Les salariés venaient de dix pays différents. C'était l'occasion rêvée de tester les qualités managériales du VIE. Il s'est avéré très doué pour travailler en groupe et pour motiver les équipes. Nous avons repéré un vrai manager.

Biographie

1969
Naissance à Nancy

1992
Intègre la Banque mondiale, à Washington

1994
Revient en France, au ministère de l'Économie et des Finances

1998
Rejoint Alstom en tant que responsable des relations investisseurs et chargé du contrôle de gestion

2000
Directeur financier du secteur Transmission & Distribution

2003
Entrée de l'État français au capital d'Alstom

2004
Directeur financier du groupe

2010
Président du secteur Grid

2011
Président du secteur Transport

2014
Rachat de la branche Énergie par l'américain GE

2016
PDG d'Alstom

2019
Projet de fusion Alstom-Siemens

2021
Acquisition du Canadien Bombardier Transport

2022
À 86 milliards d'euros le carnet de commandes du groupe, un record



© Ed Alcock

Un patron emblématique et discret

Paul : Avant de vous quitter, nous allons parler un peu de vous.

H.P.-L. : *(Faisant mine de se lever pour partir)* Nous n'avons plus le temps, désolé. *(Rires.)*

Paul : Pour vous, quelle est la mission principale d'un chef d'entreprise ?

H.P.-L. : Un PDG a deux objectifs principaux. Le premier est de fixer le cap : où voulons-nous aller ? Quelle stratégie adopter ? Comment la mettre en musique ? Un exemple. Il y a dix ans, nous avions 500 ou 1 000 salariés en Inde. Aujourd'hui, ils sont 10 000. Devenir une entreprise avec une envergure mondiale ne s'est pas fait du jour au lendemain. Nous avons donné une direction et mis en place toutes les actions nécessaires pour atteindre cet objectif. Le deuxième objectif est de promouvoir et d'incarner les valeurs de l'entreprise. Cela s'obtient par les talents, par les processus et par la façon de manager. Les valeurs d'Alstom sont l'inclusion, la responsabilité et l'agilité. Inclusion car nous travaillons ensemble pour mener à bien nos projets, l'esprit d'équipe prime sur le reste. Ensuite, nos collaborateurs sont responsables dans la manière dont ils travaillent, en particulier avec nos clients. Enfin, nous devons être agiles parce que nous travaillons sur des projets complexes et que nous sommes constamment en train de résoudre des problèmes.

Shailja : Vous avez rejoint le groupe Alstom en 1998.

H.P.-L. : Oui, cela fait vingt-cinq ans. C'était le 1^{er} février, pour être précis *[NDLR : l'interview a eu lieu le 23 février]*.

Shailja : Joyeux anniversaire professionnel, comme on dit sur LinkedIn !

H.P.-L. : Merci.

Shailja : J'en viens à ma question. Comment avez-vous évolué dans votre leadership pendant ces vingt-cinq ans ? Et comment avez-vous continué à vous développer, en tant que leader et personne, dans l'entreprise et en dehors ? J'imagine que vos responsabilités paraissent parfois écrasantes.

H.P.-L. : Ces vingt-cinq années ont été un voyage passionnant. Le destin d'Alstom a été mouvementé, avec beaucoup de hauts et de bas, et parfois des défis

complexes et difficiles. J'ai beaucoup appris durant cette période, tant sur le plan technique que sur le plan humain. Ma vie personnelle et familiale m'enseigne aussi beaucoup de choses. Cela me permet de rester ancré dans la vraie vie, avec là aussi des hauts et des bas. Le danger numéro un pour un PDG, c'est d'être déconnecté.

Shailja : Comment est-ce qu'on s'en rend compte ?

H.P.-L. : Si vous commencez à croire que vous avez tout compris et que vous n'avez plus rien à apprendre, vous risquez de passer à côté des signaux faibles et de feedbacks précieux. J'essaie au contraire de progresser jour après jour.

Eliott : Avez-vous dû mettre de côté certains aspects de votre vie personnelle pour arriver à ce poste ?

H.P.-L. : Chacun doit trouver sa manière de gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Je ne me plaindrai jamais des responsabilités que j'exerce. J'ai un travail difficile, avec beaucoup de pression, mais c'est largement compensé par tout l'enthousiasme que j'en retire. Mes collègues d'Alstom me procurent beaucoup de force. Lorsque je voyage, par exemple, je vois très souvent de jeunes salariés débordants d'énergie. Ils sont avides de nouveaux projets et de responsabilités.

Shailja : Que pensez-vous des patrons « militants » qui prennent des positions assumées sur des sujets comme le climat ou l'inclusion des minorités ?

H.P.-L. : Je suis toujours prêt à m'engager pour les causes qui concernent Alstom : le transport, le développement durable, le changement climatique, l'innovation et l'inclusion. Mais ce n'est pas mon rôle de m'exprimer sur des problématiques qui vont au-delà. Je peux m'y engager en tant que citoyen, mais pas comme PDG.

Eliott : Si vous deviez tirer un enseignement de votre parcours, quel serait-il ?

H.P.-L. : L'importance d'être résilient. Nous croisons tous des obstacles et des difficultés. Mais il ne faut pas changer de direction à chaque fois que nous rencontrons des vents contraires. Bien sûr, il faut rester pragmatique dans la manière de manager les personnes et les projets. Mais si vous voulez un conseil, le voici : ne faites jamais de compromis avec vos valeurs.

Note : l'interview s'est déroulée en anglais.

HEC Life Project FESTIVAL

LET'S THINK DIFFERENT !

Quand nos **diversitéS** font **grandir** le monde du travail

 Du 11 au 19 avril 2023  Événement hybride

 AU PROGRAMME

Conférences
Ateliers
Coaching
Networking

HEC
PARIS

LIFE PROJECT



 POUR S'INSCRIRE



morning,



idées reçues
sur...

LA GUERRE



1.

Le conflit en Ukraine va freiner les ambitions européennes.

Alberto Alemanno, professeur de droit à HEC Paris, titulaire de la chaire Jean Monnet en droit européen.

FAUX La réponse européenne à l'invasion de l'Ukraine a été rapide et unanime. Tous les pays ont condamné cette opération. L'aide agrégée des États membres en armes et munitions est à peu près équivalente à celle apportée par le Royaume-Uni. Autre motif de satisfaction, l'UE a débloqué un fonds de plusieurs milliards d'euros pour aider l'armée ukrainienne – une première. Saluons également l'accueil de millions de migrants par les pays européens. L'UE a adopté un règlement qui reconnaît aux ressortissants ukrainiens les mêmes droits qu'aux citoyens européens – libre circulation, accès aux services publics, etc. La venue de quinze commissaires européens à Kiev le 2 février constitue aussi une initiative inédite, qui présage une adhésion accélérée de l'Ukraine à l'Union. En première analyse, le conflit tend à accélérer le projet européen. Tout n'est pas réglé pour autant. La crise énergétique consécutive à l'attaque russe est ressentie de manière très variable par les États membres. Les prix de l'énergie ont peu augmenté en Espagne et au Portugal alors qu'ils ont flambé dans les pays baltes et d'Europe centrale, fortement dépendants des importations russes. En vue des élections européennes de mai 2024, les partis commencent à se positionner : faut-il récupérer les territoires ukrainiens attaqués en 2022 ou également la Crimée et le Donbass, envahis en 2014 ? Le débat n'est pas tranché. On voit que le dirigeant hongrois Viktor Orbán continue de dialoguer avec Moscou et pose son veto à chaque paquet de sanctions... Gageons que l'Europe restera unie face à la Russie.

2.

Les technologies du numérique sont devenues décisives dans la défense.

Anne-Cécile Ortemann (M.06), général de brigade, directrice adjointe de l'Agence du numérique de défense.

VRAI Les technologies du numérique sont devenues incontournables pour gagner une guerre. Elles permettent d'informer, de donner des ordres, de renseigner, de désigner des cibles, de communiquer, d'influencer, de se défendre, d'attaquer. Ces dernières années, le cyberspace s'est ajouté aux quatre espaces traditionnels que sont la terre, la mer, l'air et l'espace. C'est ainsi qu'est né le concept de multimilieux multichamps (M2MC). À la fin 2021, le chef d'état-major des armées, le général d'armée Thierry Burkhard, a dévoilé sa vision stratégique fondée sur le principe de « gagner la guerre avant la guerre ». Depuis, trois doctrines appuient l'action des armées dans cet espace : les luttes informatiques défensive, offensive et d'influence. Le cyberspace est donc devenu un enjeu militaire majeur qui oblige de s'y protéger afin de garantir notre souveraineté nationale et notre liberté d'action, mais aussi d'être en mesure d'y combattre. Avec l'hybridité de la guerre, dont l'Ukraine est un exemple, la maîtrise du champ informationnel est un facteur de supériorité stratégique. Pour autant, les armées ne sont pas seules dans cet espace. Pour preuve, Elon Musk a mis à disposition de l'Ukraine, gratuitement, une connexion internet par satellite. Les technologies du numérique peuvent effectivement contribuer à prendre l'avantage sur l'ennemi, mais cela nécessite une coordination entre de nombreux acteurs qui ne sont pas tous étatiques.



Les sites stratégiques se trouvent à l'intérieur des frontières nationales.

Général Vincent Desportes, professeur de stratégie à Sciences Po et HEC, auteur de *Devenez leader* (éditions Odile Jacob, 2023).

PAS UNIQUEMENT Si l'on considère la France, rappelons déjà que les frontières nationales ne se limitent pas à l'hexagone – loin de là. Deuxième zone économique exclusive au monde, la France couvre un périmètre de plus de 11 millions de kilomètres carrés, qui recèle des ressources stratégiques. La Nouvelle-Calédonie, par exemple, possède des réserves de cobalt et de nickel. Dans les années à venir, des gisements de pétrole, des minerais et d'autres richesses pourraient être découverts dans nos fonds marins. La Marine devra être capable de les défendre. La rivalité entre la Grèce et la Turquie en mer Égée montre que le potentiel gazier d'une zone sous-marine peut générer de grandes tensions. Lors de ses vœux aux armées en janvier, le président Macron a d'ailleurs insisté sur l'importance de surveiller les grandes profondeurs. La France doit aussi défendre des intérêts stratégiques hors de ses frontières. Au Sahel, elle protège les mines qui fournissent de l'uranium à ses centrales nucléaires. Elle dépend des pipelines et gazoducs qui l'approvisionnent en énergies fossiles. En septembre, le sabotage (non revendiqué) des gazoducs Nord Stream 1 et 2 reliant la Russie à l'Allemagne sous la mer Baltique avait ébranlé les pays européens. Ce type d'attaque peut déstabiliser l'économie d'un pays. Citons enfin les câbles sous-marins qui transmettent les données d'Internet, mais aussi les moyens spatiaux qui jouent un rôle essentiel dans la surveillance des forces ennemies. À ce titre, la destruction par la Russie de l'un de ses propres satellites, en 2021, a valeur d'avertissement...

© Emmanuel Polanco / Collagène

5.

Les pays belligérants font de plus en plus appel à des entreprises militaires privées.

Philippe de Mijolla (MBA.17), expert des questions de défense et de sécurité.

VRAI L'imbrication du privé dans des actions militaires n'est pas une nouveauté. Lors de la seconde guerre d'Irak, des contractors américains assuraient la protection de convois ou de sites sensibles. Ce sont souvent d'anciens militaires qui coûtent environ 400 milliards de dollars par an au Pentagone, soit près de dix fois le budget de la défense française ! Côté russe, Wagner a remis ces groupes paramilitaires sous les projecteurs. Leur emploi fait depuis longtemps partie de la doctrine Gerasimov, général théoricien de la « guerre hybride » et commandant des forces en Ukraine, car il permet de rester « sous le seuil » d'une réelle agression étatique. Adossé à une forte capacité de guerre informationnelle, Wagner n'a cessé de croître en Afrique, que ce soit en République centrafricaine ou au Mali. En échange d'un accès aux rentes locales, surtout minières, Wagner fournit un appui militaire. Plusieurs massacres ont été documentés par l'ONU sans que la Russie soit impliquée, au moins en apparence. La nouveauté est leur apparition au grand jour sur le théâtre ukrainien. Ces combattants, d'un meilleur niveau que les soldats réguliers et *a fortiori* que les conscrits, sont au cœur des combats en cours autour de Bakhmout et Soledar. Leur médiatisation permet à Wagner d'accélérer ses recrutements. Sur le front, la rivalité avec l'armée régulière se traduit parfois par une compétition pour l'accès aux munitions et des défauts de coordination.



Pour survivre, l'Union européenne doit se doter d'un état-major et de sa propre armée.

Jeremy Ghez (H.05), professeur associé d'économie et d'affaires internationales à HEC Paris.

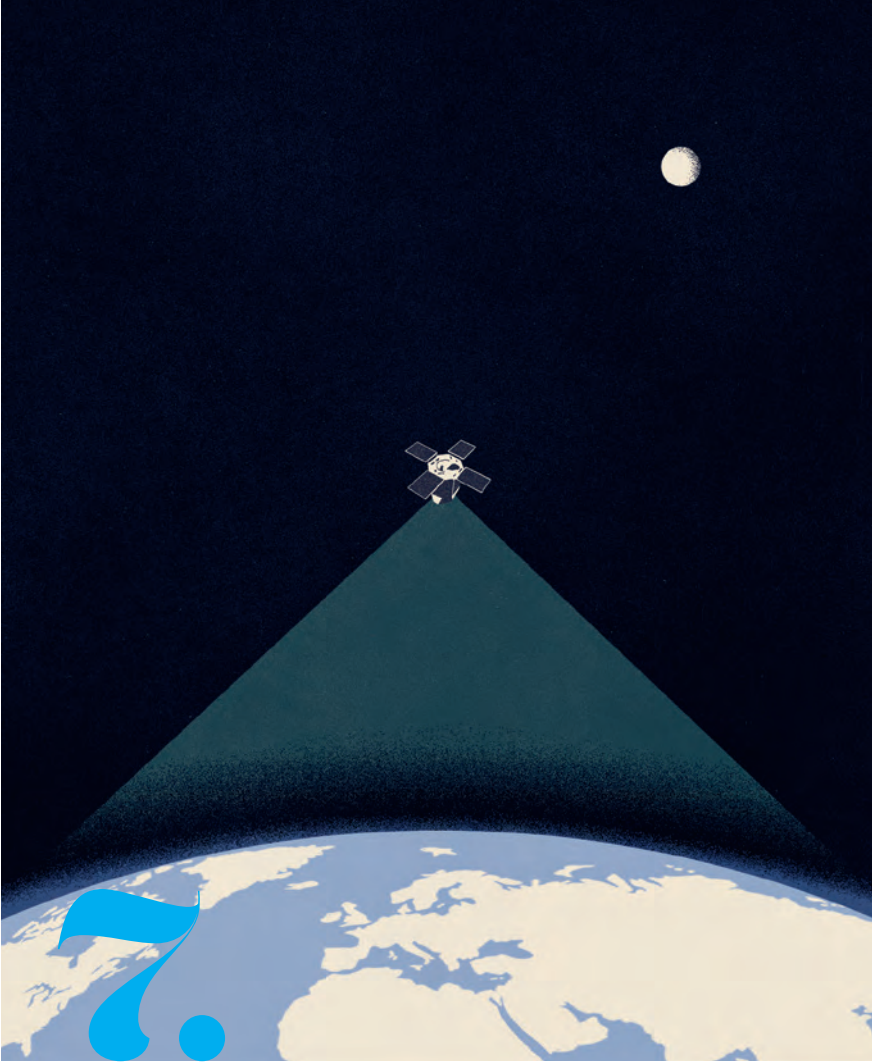
VRAI Les États-Unis ont toujours vu d'un très mauvais œil le projet d'une armée européenne. Ils ont probablement tout fait pour l'empêcher afin de ne pas faire reculer l'OTAN. Cependant, même parmi les diplomates européens, l'idée ne fait pas consensus. Certains estiment que cela amènerait les pays à dupliquer des capacités entre armée européenne et alliance transatlantique, et donc à disperser les moyens. Finalement, l'OTAN serait affaiblie sans que l'armée européenne soit suffisamment forte. Ces hésitations et le manque de volonté politique de l'Union empêchent un tel projet de se concrétiser. Pourtant, l'Europe doit absolument renforcer ses moyens militaires pour réduire sa dépendance à Washington. C'est sa survie à long terme qui en dépend. Souvenons-nous que l'intervention en Libye, voulue par David Cameron et Nicolas Sarkozy, n'a pu être réalisée qu'avec le soutien actif des Américains. Et la tournure favorable que prend la guerre en Ukraine tient essentiellement au soutien de Joe Biden. Le président français Emmanuel Macron prônait dès novembre 2019, dans une interview à *The Economist*, l'autonomie stratégique de l'Europe. Depuis, la pandémie de Covid-19 et l'invasion russe en Ukraine n'ont fait que confirmer ce diagnostic. Cela permettrait au Vieux-Continent de reprendre en main sa propre protection sans avoir à choisir entre les États-Unis et la Chine.

6.

L'Occident a cessé de vendre des armes aux pays qui ne respectent pas les droits humains.

Geneviève Garrigos (E.02), conseillère de Paris, ancienne présidente d'Amnesty International France.

FAUX Considérée comme stratégique par les États, la vente d'armes est entourée d'une grande opacité. Prenons le cas de la France, troisième exportateur mondial. Selon un sondage d'Amnesty International, 83 % des Français estiment que le commerce des armes manque de transparence et 75 % pensent qu'il devrait faire l'objet d'un débat public. Des chiffres éloquentes. La France a bien ratifié en 2014 le traité sur le commerce des armes (TCA) des Nations unies, signé par 130 États. Ce texte interdit de vendre des armes à un pays susceptible de commettre des crimes de guerre ou des violations graves des droits humains. Les États signataires se sont engagés à évaluer ce risque avant d'octroyer une licence d'exportation. Mais l'an dernier, il a fallu une enquête du site d'investigation Disclose pour que la France se décide à publier son rapport annuel sur le sujet. Au cours des dernières années, des armes ont été vendues à des pays controversés : l'Arabie saoudite, impliquée dans la guerre civile au Yémen qui a fait 400 000 morts ; le Liban, qui a utilisé du matériel français pour réprimer les manifestations de 2020 ; ou encore l'Égypte, qui a recours à des logiciels espions tricolores pour surveiller des défenseurs des droits humains. En 2015, la France avait, sous la pression internationale, renoncé à vendre deux porte-hélicoptères Mistral à la Russie, qui avait envahi la Crimée.



Aujourd'hui, la guerre se gagne depuis l'espace.

Thomas Reydellet (M.99), directeur de la prospective du groupe Thales, auditeur national IHEDN, président du club HEC Aérospatial, Défense & Sécurité.

TROP RÉDUCTEUR La militarisation de l'espace est l'emploi des moyens spatiaux à des fins militaires (observation, écoute électromagnétique, télécommunications, alerte, surveillance, positionnement-navigation-dation), alors que l'arsenalisation désigne le déploiement d'armes en orbite. L'espace offre une large capacité de renseignement, une précision de ciblage, la portée et la connectivité haut débit devenues essentielles aux opérations militaires gourmandes en bande passante. Gage de la supériorité informationnelle sur l'adversaire, l'essor actuel du combat collaboratif (qui met en réseau en temps réel tous les moyens de détection et de frappe) dépend fortement des capacités spatiales... qu'il convient de savoir défendre. Celui qui prendra l'avantage sur l'espace prendra l'avantage sur l'ensemble du terrain militaire. À ce titre, la démocratisation de l'accès à l'espace présente un risque, car elle pourrait faciliter l'essor de nouveaux rivaux. On cite souvent l'adage militaire « qui tient les hauts, tient les bas ». Cela reste vrai et on n'envisage plus une opération militaire sans le support des capacités spatiales. Toutefois, il convient de relativiser : la guerre ne se gagne pas depuis l'espace mais AVEC l'espace, en adéquation avec le concept français connu sous l'acronyme M2MC « multimilieux et multichamps » (les milieux étant les espaces terrestre, maritime, aérien, extra-atmosphérique et cyber ; les champs recouvrant les espaces informationnel et électromagnétique). L'affirmation est d'autant plus réductrice que, comme le disait le général prussien Carl von Clausewitz : « La guerre est un caméléon qui change de nature à chaque engagement. »

© Emmanuel Polanco / Collagène

9.

La guerre de demain sera technologique.

Jérôme Bouquet (E.14), consultant en innovation, membre du groupement HEC Aérospatial, Défense & Sécurité.

PAS UNIQUEMENT L'armée a toujours misé sur le levier technologique pour prendre un ascendant sur l'adversaire. N'oublions pas qu'internet et le GPS étaient d'abord des applications militaires, déclinées ensuite dans le monde civil. Les États investissent des montants colossaux pour développer des technologies et des équipements dont les performances peuvent faire la différence : avions, satellites, missiles, moyens de communication... De plus en plus, le monde militaire cherche à utiliser des technologies issues du monde civil avec des applications immédiates, comme l'intelligence artificielle, les drones ou les nano-satellites. Le réseau Starlink d'Elon Musk offre aujourd'hui un appui de communication décisif aux troupes ukrainiennes. Dans ce conflit, on voit les forces ukrainiennes, véritable armée « MacGyver », conjuguer des technologies militaires classiques (telles que l'artillerie) et des technologies du civil (applications digitales, drones). Plusieurs innovations pourraient se révéler déterminantes dans le futur : missiles hypersoniques, armes à énergie dirigée, micro-drones, robots de combat, sous-marins autonomes... Toutefois, la guerre de demain ne sera pas seulement technologique. Elle se jouera aussi sur la capacité d'adaptation collective : l'état d'esprit et d'initiative, la culture de l'innovation, l'agilité intellectuelle et l'aptitude à se coordonner de façon cohérente.



Le risque de conflit nucléaire est élevé.

Thomas Gomart (E.10), directeur de l'Institut français des relations internationales.

VRAI Nous sommes entrés dans le troisième âge nucléaire. Pendant la guerre froide, les puissances dominantes s'étaient équipées d'arsenaux importants et avaient mis en place un équilibre de la dissuasion. À partir des années 1970 a débuté une phase de désarmement nucléaire, qui s'est accélérée à la chute de l'Empire soviétique en 1991. La France a ainsi adapté ses moyens à l'état de la menace, selon le principe de « stricte suffisance ». Le troisième âge a débuté au cours des années 2000 avec la révélation des programmes nucléaires de l'Iran et de la Corée du Nord – qui s'inspirent des initiatives indiennes et pakistanaises de la décennie précédente. Nous sommes entrés dans une nouvelle période de prolifération nucléaire. La situation est extrêmement tendue avec la Corée du Nord. En dépit des négociations internationales, l'Iran cherche toujours à devenir à une puissance nucléaire. À cela s'ajoute la spécificité du comportement de la Russie. Moscou recourt à une rhétorique nucléaire explicite pour exercer un chantage auprès des pays qui soutiennent l'Ukraine dans son effort de légitime défense depuis février 2014 (et *a fortiori* depuis février 2022). Une grande puissance, membre permanent du Conseil de sécurité de l'ONU, qui menace des pays dépourvus de l'arme nucléaire : cette attitude représente une rupture totale avec la grammaire dissuasive qui prévalait jusque-là. De ce point de vue, le risque d'un recours au nucléaire n'est pas à écarter.



La guerre coûte cher, et elle ne rapporte rien.

Tomasz Michalski, professeur associé d'économie à HEC Paris.

FAUX Si l'on considère les destructions et les pertes de vies humaines, un conflit direct entre deux parties constitue un jeu à sommes négatives. En soi, la guerre ne peut pas avoir d'impact économique positif. Toutefois, les préparatifs de la guerre ont pu conduire à des accélérations technologiques conséquentes. D'après certains chercheurs comme Philip T. Hoffman, du California Institute of Technology, les rivalités militaires entre pays européens depuis le Moyen-Âge ont entraîné des progrès technologiques et des avancées scientifiques qui ont débouché sur les révolutions industrielles. De même, les deux guerres mondiales du siècle dernier ont vu naître et accélérer des inventions de premier ordre, de l'acier inoxydable à l'énergie nucléaire en passant par le radar. Des progrès ont également été réalisés dans des domaines comme les mathématiques (intégrale d'Itô) ou les statistiques. Certains auteurs tels que Enrico Moretti, Claudia Steinwender et John Van Reenen affirment que la recherche militaire pendant la guerre froide a stimulé la R&D du secteur privé dans les pays de l'OCDE. De ce point de vue, la chute du rideau de fer pourrait avoir contribué à ralentir la croissance de la productivité dans les économies développées à partir des années 1990.

Le rebond actuel des investissements militaires (par nature non délocalisables) dans la cybersécurité, les technologies de l'information, l'aérospatial, voire les armes lourdes, pourrait donner à l'économie mondiale le surcroît de productivité dont elle a besoin. À condition, bien sûr, d'éviter une guerre à grande échelle.

Dossier réalisé par Thomas Lestavel

Des idées qui changent le monde.

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

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



24h

avec

Clément Schwebig

Après avoir vécu sept ans à Hongkong où il travaillait pour Time Warner, Clément Schwebig (H.01) a rejoint Singapour en 2019. Trois ans plus tard, avec la fusion de Warner Media et de Discovery, il devient président de Warner Bros. Discovery pour l'Asie.

© Josh Swu

Responsable des marques Warner Bros, HBO et Discovery, Clément souhaite engager le public asiatique et développer les relations avec la communauté des fans.



Évoquer le nom de Warner Bros. suffit à convoquer une multitude de souvenirs d'enfance. Un chat qui poursuit inlassablement une souris, un lapin qui boulotte une carotte en s'enquérant d'un « Quoi de neuf, docteur ? » ou un canard au plumage noir et à la voix zézayante... « That's all, folks ? » Pas exactement, parce que la Warner Bros., créée il y a tout juste un siècle, le 4 avril 1923 exactement, n'a eu de cesse de s'agrandir au fil des décennies. Aujourd'hui, l'univers de DC Comics, de *Wonder Woman* à *Superman*, celui de HBO avec le mythique *Game of Thrones* ou la récente adaptation du jeu vidéo *The Last of US*, et le monde des sorciers de *Harry Potter*, avec la série de films inspirés des best-sellers de J. K. Rowling, sont quelques-unes des facettes les plus saillantes des productions du groupe. À la tête de ces mondes imaginaires, Clément Schwebig (H.01) est chargé de faire vivre, connaître et grandir les créations de Warner Bros. Discovery sur le continent asiatique. Un avenir qui vaut bien qu'on se lève tôt.

5h30, du temps pour soi et sa famille

Matinal, Clément débute sa journée en lisant. C'est sa façon de se vider la tête avant un programme souvent chargé en appels et en réunions. Il aime les ouvrages sur l'alpinisme et collectionne les livres anciens d'aventuriers comme Joseph Kessel ou Henry de Montfreid. Une littérature qui, sans doute, l'a inspiré dans ses choix de carrière. « Le hasard et les opportunités ont fait que je n'ai jamais travaillé



Installées dans le medihub de Singapour, les équipes s'attellent à la création de fictions originales conçues pour les audiences de l'Inde et de l'Asie du Sud-Est.



en France. Avant de m'installer en Asie, j'ai vécu en Grèce et en Croatie. Cela ne vient pas d'une envie de fuir mon pays natal, mais l'idée de découvrir des cultures différentes me plaît beaucoup. » Sa lecture terminée, Clément sort faire un jogging dans les jardins botaniques de Singapour, avant de revenir prendre le petit-déjeuner en famille. À l'image de son grand-père et de son père, il est un ancien élève d'HEC. Idem pour son épouse franco-américaine, Marie-Diane Meissirel (H.03). « Mais aucune pression pour mes deux enfants ! », assure-t-il avec humour. Son fils, âgé de 14 ans, est récemment parti pour le sud de la France où il s'entraîne dans une académie afin de devenir joueur de tennis professionnel. Sa fille, 13 ans, restée à Singapour, pratique l'équitation et parle couramment chinois. Alors que ses enfants sont passionnés de sport, sa femme travaille dans le monde de l'édition et est aujourd'hui une romancière accomplie. S'inspirant des lieux où la famille a vécu, son dernier livre, *Les Accords silencieux* (éditions Les Escales), retrace le parcours d'un piano durant

© Josh Sui



Cosmopolite, l'équipe partage la même passion pour les créations de Warner Bros., HBO et Discovery.

un siècle, depuis l'usine Steinway de New York en 1914 jusqu'aux mains de ses différents propriétaires à Shanghai, Bombay et Hongkong. Un livre qui célèbre l'universalité de la musique classique.

Visiblement fier de sa famille, Clément soutient avec enthousiasme les projets et les passions de ses proches. Une attitude qu'il adopte également au travail, où il s'attache à créer pour les équipes un environnement propice à la créativité.

9h30, arrivée au bureau

Au cœur du parc d'activités Fusionopolis de Singapour, les bureaux occupent deux étages d'un bâtiment futuriste. Le siège de l'entreprise, aménagé avec soin et richement décoré, met à l'honneur les héros et les décors des franchises de la marque. Sa journée de travail débute par une tournée des bureaux. Il salue chacun et se nourrit de l'énergie de son équipe. « Je veux faire de cet endroit un environnement collaboratif. C'est essentiel car dans nos métiers, on ne peut pas travailler en silo »,



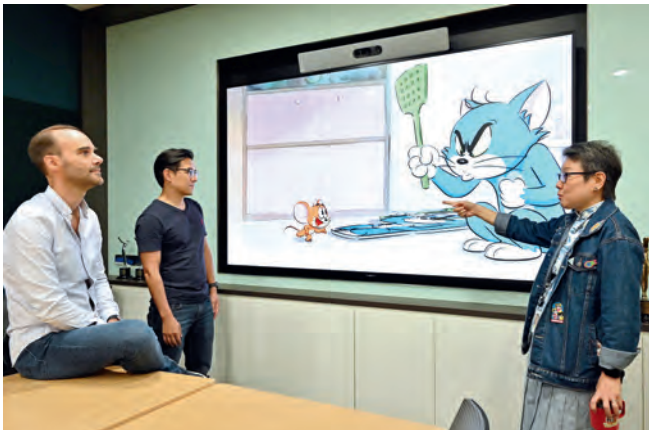
Clément a à cœur de créer un environnement collaboratif et créatif.



explique-t-il, précisant que chaque élément de contenu sera présenté sur une chaîne de télévision, dans une offre de streaming HBO ou dans une salle de cinéma. « Nous sommes très attentifs à la performance et aux résultats. C'est un secteur exigeant. Mais nous ne devons jamais oublier de nous amuser. » Le divertissement est à la base de toutes les créations estampillées Warner Bros., et c'est aussi ce qui fédère les équipes. Plus de 1 000 personnes, de 18 nationalités différentes, réparties dans 11 bureaux sur 8 marchés asiatiques, dont Taipei, Mumbai, Jakarta et Séoul, œuvrent pour faire vivre et rayonner les marques et les fictions de Warner Bros., HBO et Discovery. « C'est ce qui réunit l'équipe. Pas une seule personne, quelle que soit son origine, n'est là par hasard. »

9h45, le temple du merchandising

Pour illustrer son propos, le président nous entraîne dans une pièce adjacente. La salle est entièrement décorée de produits dérivés. Sur une étagère en



L'équipe de production de l'animation examine un story-board original de *Tom et Jerry*.

verre, contre un mur, est disposée une malle miniature, marron patiné, estampillée Poudlard, et contenant quatre montres Harry Potter. Sur une autre, des figurines de Batman et du Joker se font face. Un environnement à la fois ludique et geek où un simple jouet prend une dimension sacramentelle, une valeur iconique inattendue. Dans cet univers, les icônes ne manquent pas. « Ce sont ces histoires et ces personnages de fiction qui font la valeur de notre marque », résume-t-il, en évoquant les différents parcs à thème et produits dérivés que lui et son équipe ont développé à travers l'Asie. Ici, la matière première, c'est l'imaginaire. « Il faut que vous voyiez aussi la cantine de l'entreprise : elle est décorée comme un studio de cinéma », ajoute-t-il avec fierté.

10h, rencontre avec l'équipe de production

Clément participe à la première réunion de la journée avec l'équipe chargée de créer une adaptation de *Tom et Jerry* pour le marché local. Quatre-vingts ans que les deux héros de cartoon jouent inlassablement au chat et à la souris, mais c'est la première fois qu'un story-board est créé en Asie pour le turbulent duo. Après examen des gags et du rythme, Clément aborde des questions plus pragmatiques afin de déterminer la date de sortie et le montant du budget. Adapter *Tom et Jerry* pour le marché asiatique semble lui tenir à cœur. « Nous devons absolument enrichir notre offre avec du contenu local, conçu spécifiquement pour notre public. C'est aussi pourquoi nous avons créé la marque HBO Asia Originals, afin de produire des séries en Thaïlande, en Indonésie et dans la plupart des pays d'Asie du Sud-Est. L'année dernière, l'une de nos séries, *On the Job*, a été nommée aux International Emmy Awards, qui récompensent les meilleurs programmes de la télévision. Ce thriller suit l'histoire de prisonniers libérés par un syndicat du crime pour commettre des assassinats



Clément discute du plan marketing et communication de l'émission de télé-réalité « *The Bachelor* » lancée mi-février en Indonésie.

politiques. C'est toujours fascinant de voir de nouvelles histoires prendre forme et des talents émerger », s'enthousiasme Clément Schwebig.

11h, lancement du « Bachelor »

Réunion suivante. Clément passe en revue le plan de communication pour le lancement en Indonésie de l'émission de télé-réalité « *The Bachelor* ». Les représentants des équipes marketing et production participent à la discussion. « C'est un lancement important et nous espérons susciter l'engagement du public », explique le dirigeant, précisant que l'émission sera diffusée sur la plateforme de streaming de HBO, lancée il y a quelques années. Les équipes de marketing et de community managers sont sur le pied de guerre pour lancer une campagne de communication d'envergure et assurer le succès de l'émission. La mission n'est pas si simple : établir une stratégie qui s'adresse à un pays de plus de 280 millions d'habitants et à un public hétéroclite. « La réussite d'une émission dépend de sa qualité, mais aussi de sa visibilité auprès du public. Vous pouvez avoir le meilleur programme, mais si personne ne sait qu'il existe, le succès ne sera pas au rendez-vous. »

© Josh Swu



Le mediahub abrite une salle de cinéma où le personnel peut assister aux projections en avant-première des productions maison.



12h30, déjeuner d'affaire

Fraîchement nommé président d'honneur de l'édition 2023 des Asian Academy Awards, Clément profite du déjeuner pour s'entretenir avec le directeur de l'académie Michael McKay. Alter ego des Oscars hollywoodiens, les Asian Academy Awards récompensent chaque année, en décembre, les plus grandes réussites audiovisuelles du continent asiatique. Durant le repas, les deux hommes évoquent le processus de sélection et les différentes catégories. Pour mieux tenir compte de la diversité des productions et des marchés de cette vaste région, ils réfléchissent à un système qui permette à chaque pays d'être représenté.

14h, un projet d'exposition

Après le déjeuner, Clément s'entretient avec des partenaires au sujet d'un projet événementiel sur le thème de Harry Potter. L'objectif est de mettre au point une exposition itinérante qui offre aux fans la possibilité de revoir les moments forts des films, de participer à des jeux interactifs, d'évoluer dans des décors inspirés de Poudlard sur une surface de 600 m². C'est presque un parc à thème. « On pourrait imaginer une expérience immersive qui permet d'entrer dans le monde des sorciers et d'interagir via des éléments physiques ou numériques. » Ce pourrait être un bel événement mais, pour l'instant, l'exposition reste au stade de simple projet, il faudra encore plusieurs réunions avant d'envisager sa réalisation.

15h, projection

Outre une cantine-studio de cinéma, une statue de Wonder Woman dans le lobby ou des mausolées de figurines et produits dérivés disséminés, le siège social de Warner, à Singapour, abrite une salle de projection où le personnel peut visionner

les productions Warner Bros. en avant-première. Aujourd'hui, les équipes de distribution et de marketing doivent assister à la projection de *The Sent of Time*, une série originale chinoise que l'équipe de Clément a produite sur place. Le pitch ? Hua Qian, une mère de famille mystérieusement transportée à travers le temps se retrouve non seulement dans le monde de son roman préféré mais aussi dans le rôle d'un personnage qui répare ses erreurs passées. Assister à une projection ensemble est le meilleur moyen pour les équipes de se faire une idée du potentiel d'un nouveau programme et de l'aider à trouver son public, en le faisant connaître dans les bons canaux de communication.

15h30, appel avec l'Association des médias en Asie

En tant que président de l'Association des médias en Asie, Clément est en contact régulier avec les autres membres du comité, afin d'examiner les projets autour de la lutte contre le piratage ou les initiatives en faveur de la transition énergétique. L'impact climatique du secteur des médias est une question à laquelle il est très sensible, notamment depuis qu'il a lu *Ouvrir une voie* d'Emmanuel Faber (H.86), paru aux éditions Paulsen. Dans cet ouvrage publié l'an dernier, l'ex-PDG de Danone exhorte chacun à assumer sa responsabilité dans la préservation des ressources. Pour l'instant, le secteur est en train de mener des études pour mesurer avec précision son impact environnemental et met en place plusieurs actions concrètes pour le traitement des déchets sur les lieux de tournage. L'association contribue en outre à rédiger un Livre blanc pour l'industrie des médias en Asie. Selon Clément, la durabilité est une priorité qui doit engager l'ensemble des équipes de son groupe, mais aussi les autres acteurs qui siègent dans l'association.



L'équipe de Clément évolue dans un environnement exigeant mais savoure aussi les moments de détente comme ce nouvel an lunaire, célébré dans l'entreprise...



... où des acrobates ont revêtu un costume de dragon et où a eu lieu une « danse du lion » supposée apporter bonheur et prospérité.

16h, AG et danse du lion

Aujourd'hui a lieu l'assemblée générale trimestrielle. Elle est l'occasion de communiquer les résultats de l'entreprise à l'ensemble des collaborateurs. « Il faut que chacun puisse s'approprier et comprendre la stratégie du groupe », précise-t-il. Clément Schwebig en profite pour faire part des priorités pour l'année à venir, car c'est un jour un peu spécial, et à la traditionnelle communication sur les performances financières se mêle un autre événement tout aussi traditionnel : la célébration du nouvel an lunaire. Pour ce faire, des acrobates ont revêtu un costume de dragon et réalisent, dans les locaux de l'entreprise, un spectacle censé apporter chance et fortune. Une « danse du lion » festive et ancestrale conclut l'après-midi avec panache.

20h, débrief hebdomadaire

Après un dîner en famille, Clément rejoint son bureau pour un appel avec le directeur financier mondial et ses collègues présidents des autres régions du monde. Ces réunions hebdomadaires sont l'occasion d'évoquer les plans et projets

de chaque filiale. Pour sa part, il discute des investissements potentiels dans des séries coréennes et d'un nouveau partenariat en Inde. La discussion dure environ deux heures. La journée aura été longue. Clément se félicite que son travail soit aussi une passion. Cela fait plus de vingt ans qu'il évolue dans le secteur des médias, et il a de grandes ambitions pour Warner Bros. Discovery dans cette partie du monde. « J'espère créer un environnement innovant et entrepreneurial, dans lequel nos salariés puissent s'épanouir et imaginer de nouvelles choses. Je veux donner plus d'envergure à notre patrimoine de créations, en l'adaptant au marché local avec des contenus de qualité venant d'Asie. C'est ainsi que nous pourrions fidéliser notre public. » Il marque une pause et sourit : « Je me suis un peu emporté, là, non ?

Eileen Yu

© Josh Swu



Faites un grand pas vers votre nouveau projet

Élargissez votre horizon professionnel : changez de secteur, de métier... et visez les meilleures opportunités. Faites appel à l'un-e de nos consultant-e-s près de chez vous. C'est gratuit.

Prenez rendez-vous sur apec.fr

apec.fr

MON CONSEIL
EN ÉVOLUTION
PROFESSIONNELLE

apec
DONNER DE L'ÉLAN
À VOTRE AVENIR

EDCOMM0003-CAD-2110 - Photographie : Dorian Prost - Création : .becoming

POLLUTION PLASTIQUE

sous la mer, les polymères



460 000 000 000 kilogrammes de plastique produits par an dans le monde. Loin de se rétracter face au réchauffement climatique, la production s'emballe et pourrait doubler au cours des vingt prochaines années. Entraînant dans son sillage des émissions carbone en hausse et des masses de déchets qui échouent dans l'eau, menaçant les écosystèmes marins.



PEGGY LEFORT (H.95)

Un changement systémique

Bio

1995

Majeure stratégie juridique et fiscale internationale à HEC Paris, Barreau de Versailles

1995

Avocate fiscaliste pour le cabinet Gide Loyrette Nouel

2000

Conseillère fiscale à la Société Générale

2003

Directrice des financements structurés pour HSBC France

2021

Responsable du programme pollution et économie circulaire pour UNEP FI

P

Pollution des océans, émissions de gaz à effet de serre, impacts sur les êtres vivants et sur la couche d'ozone... Les déchets plastiques sont néfastes à plus d'un titre. Il existe pourtant des solutions. De l'amélioration du recyclage à la mise en place d'une économie circulaire, en passant par le soutien aux matières alternatives ou le rôle crucial du secteur financier, Peggy Lefort (H.95), responsable du programme pollution et économie circulaire au sein de UNEP FI (Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement) fait le point sur ces initiatives de plus en plus nombreuses.

Vous avez travaillé vingt ans dans le secteur bancaire puis vous avez rejoint une organisation pour la protection de l'environnement. Ce changement de direction s'inscrit-il dans une prise de conscience écologique de votre part ?

Peggy Lefort : Tout à fait. C'est le fruit d'une longue maturation, d'un désir d'adéquation entre mon métier et mes valeurs. Rejoindre le Programme de l'ONU pour l'environnement et avoir l'opportunité de changer en profondeur la façon dont le secteur financier opère, de l'aider à aligner sa stratégie et ses pratiques avec les objectifs de développement durable, a été la parfaite convergence de mes compétences et de mes convictions. UNEP FI travaille avec plus de 450 banques et assureurs à travers le monde, notamment pour appliquer les Principes pour une banque responsable, qui regroupent plus de 45 % des actifs bancaires mondiaux, et les Principes pour une assurance responsable, lancés il y a dix ans et qui regroupent un quart des assureurs mondiaux. Travailler aujourd'hui sur le problème de la pollution y compris plastique me tient à cœur, car c'est l'un des défis environnementaux les plus importants.

Quel est aujourd'hui l'impact de la production de plastique sur l'environnement ?

P.L. : 99% des matières plastiques produites dans le monde sont fabriquées à partir de polymères dérivés d'hydrocarbures, c'est-à-dire principalement du pétrole et du gaz naturel. En 2019, les plastiques ont émis 1,8 milliard de tonnes de CO₂, soit 3,4 % des émissions mondiales. Mais si l'on continue sur les tendances actuelles, ces émissions pourraient quadrupler d'ici à 2040, et représenter 19 % du bilan

© Ed Alcock



carbone mondial. Ce qui rendrait l'objectif de 1,5 °C des accords de Paris presque impossible à atteindre. En outre, la fabrication de plastique affecte aussi la couche d'ozone, puisqu'elle utilise de substances qui l'appauvrissent.

Les déchets plastiques posent également problème...

P.L. : En effet, et notamment pour les océans, puisqu'ils représentent 85 % des déchets marins. En se décomposant, ces substances dégagent des produits chimiques dangereux et des micropolluants, qui ont des effets létaux sur la biodiversité marine. Une étude menée sur près de 500 espèces a révélé la présence de microplastiques dans les intestins de plus de 65 % d'entre elles. Or certains de ces animaux marins terminent dans nos assiettes. C'est donc un risque aussi pour la santé humaine. Il y a aussi des risques directs : en 2021, un rapport a révélé que 25 % des jouets en plastique contenaient des substances chimiques dangereuses.

Malgré tout, la production de plastique continue d'augmenter chaque année. Comment l'expliquer ?

P.L. : La production mondiale a effectivement doublé en vingt ans, passant de 234 à 460 millions de tonnes par an entre 2000 et 2019. À ce rythme, elle devrait tripler d'ici à 2060, pour atteindre 1 230 millions de tonnes. Tant que les coûts externes, comme les impacts environnementaux, sociaux ou sanitaires, seront sous-évalués voire non inclus dans le prix du plastique, celui-ci restera bon marché. Ce qui complique la baisse de sa production et de son usage.

Quels sont les secteurs les plus « mauvais élèves » ?

P.L. : Le premier responsable, c'est le secteur de l'emballage, qui représente 46 % de la production de déchets plastiques. Le textile, avec 15 %, produit beaucoup de fibres synthétiques. Puis viennent les secteurs de la consommation (12 %), du transport (6%) et du bâtiment (4 %). Ce qui est problématique dans le cas des emballages plastiques, c'est leur fin de vie : près d'un tiers est perdu dans la nature, 40 % s'accumulent dans des décharges, 14 % sont incinérés et seulement 10 % sont recyclés...

Comment se fait-il que si peu de plastiques soient recyclés ?

P.L. : D'une part, tous les produits plastiques ne sont pas recyclables. Il existe des polymères complexes et certaines substances chimiques, pigments ou colorants, qui rendent le recyclage difficile et coûteux, voire impossible. Et certains plastiques

recyclables ne le sont pas en pratique, car cela nécessite de mettre en place toute une chaîne de collecte, de tri et de recyclage. Aujourd'hui, 15 % des plastiques sont collectés, mais seuls 9 % sont effectivement recyclés. Pour vraiment changer les choses, il faudrait repenser le processus de fabrication, en évitant les mélanges de polymères ou l'utilisation d'additifs chimiques, et investir massivement dans les infrastructures de collecte et de recyclage. Le recyclage est indispensable, mais ce n'est qu'une partie de la solution.

Quelles sont les autres réponses au problème du plastique ?

P.L. : La priorité est de réduire notre usage de plastique. Cela représente 30 % de la solution. Pour y parvenir, il faut éliminer les suremballages, beaucoup trop nombreux. La marge de progression dans ce domaine est immense. Ensuite, nous devons nous donner la possibilité de réutiliser davantage les produits en plastique, en changeant nos modes de fabrication et de consommation : développement de produits réutilisables, multiplication des aliments en vrac, etc. Autre piste à explorer : les matières alternatives au plastique, qui représentent 17 % de la solution.

Un chiffre qui paraît faible quand on sait que les alternatives au plastique sont de plus en plus nombreuses...

P.L. : Il existe beaucoup de matières nouvelles : le plastique d'algues, le bioplastique fabriqué à partir de plantes comme la peau de banane... Sans parler du papier, qui reste une alternative importante. Le problème, c'est qu'elles sont toutes en moyenne entre 1,7 et 2 fois plus chères que le plastique issu des combustibles fossiles... et peuvent elles-mêmes avoir un impact environnemental négatif. Pour que ces alternatives puissent s'imposer, il faudra baisser leur coût, et faire en sorte que le coût du plastique vierge ne soit plus aussi faible, en limitant par exemple les subventions à sa fabrication. C'est pourquoi il est indispensable de travailler à la fois avec les producteurs, les acteurs de la chaîne de valeur et les pouvoirs publics pour changer le système dans son ensemble.

Cela représente un sacré défi, est-il possible de le relever ?

P.L. : C'est la condition *sine qua none*. Aujourd'hui, il y a une prise de conscience, les initiatives se multiplient, les réglementations évoluent, avec notamment des lois qui interdisent les plastiques à usage unique... En mars 2022, l'assemblée générale du Programme de l'ONU pour l'environnement a décidé de donner le

© Ed Alcock



mandat aux États membres de négocier avant la fin 2024 un traité international sur le plastique qui prenne en compte l'ensemble de son cycle de vie. L'idée est de s'accorder sur une vision et un objectif communs pour mettre fin à la pollution plastique. Pour cela, on a besoin d'un cadre clair fondé sur les données scientifiques... Tout cela est indispensable pour s'attaquer à la source du problème : l'absence d'une vision circulaire.

En quoi la vision circulaire est-elle essentielle ?

P.L. : Aujourd'hui, nous sommes dans un système linéaire : on extrait (des ressources naturelles), on fabrique (du plastique), on consomme (des produits manufacturés), on jette, on pollue. Or l'extraction se fait plus vite que la régénération des ressources, notre économie puise ainsi dans un stock qui s'épuise rapidement. Il est donc essentiel de changer de paradigme pour sortir de ce modèle linéaire et aller vers un système circulaire. Les bénéfices d'une économie circulaire dans le domaine du plastique seraient nombreux : ils permettraient par exemple de réduire de 25 % les émissions de gaz à effet de serre tout au long

du cycle de vie du plastique, d'offrir aux pouvoirs publics une économie de 70 milliards de dollars d'ici à 2040, ou encore de créer 700 000 emplois, principalement dans les pays émergents.

Dans cette optique, quel rôle le secteur financier, que vous accompagnez à l'UNEP FI, a-t-il à jouer ?

P.L. : Nous devons rediriger les flux financiers, qui privilégient aujourd'hui la production de plastique vierge, vers des modèles alternatifs ou des solutions innovantes, vers des infrastructures de collecte et de recyclage. Le secteur financier a aussi un rôle de sensibilisation vis-à-vis de l'industrie du plastique, d'accompagnement de la transition de ses clients vers plus de circularité, dans la mise en place de nouveaux modèles économiques, ainsi que dans la conception de nouveaux produits. Il peut avoir un vrai effet de levier en offrant par exemple des conditions préférentielles aux acteurs de l'industrie si certains critères de circularité sont remplis ou si l'impact environnemental ou social de leurs activités est amélioré.

Propos recueillis par Marc Ouahnon

Onze HEC présentent leurs initiatives pour réduire l'usage du plastique.



soins

Cosmétiques en vrac ou en flacon consigné
Arnaud Lancelot (H.05), cofondateur de Cozie et consultant en économie circulaire
« Nous avons créé notre marque de cosmétiques Cozie en 2017 : 18 références de soins pour la peau et de produits d'hygiène. L'idée est de prendre soin de soi tout en prenant soin de la planète. C'est pourquoi nous avons une approche engagée sur la partie environnementale. Nos produits sont à base d'ingrédients naturels et biologiques. Ils sont vendus dans des flacons en verre que nos clients rapportent dans les points de vente. Ensuite, nous les collectons, les lavons et les séchons, puis nous les remplissons de nouveau pour les remettre sur le marché. Ce système permet de réduire l'empreinte carbone de 79 % par rapport à l'usage unique. Et dans environ un quart de nos points de vente, nous avons mis à disposition des machines qui permettent de recharger les flacons. Nous comptons 440 points de vente en France : des magasins bio, des boutiques de vrac et des grands magasins. »

papier

Une matière innovante pour les emballages de la grande distribution
Manuel Millieri, fondateur et CEO de Papkot
« Papkot est née en 2020 avec l'ambition de supprimer les emballages plastiques dans la grande distribution d'ici à 2030. Grâce à un système d'IA générative appliquée à la chimie, nous avons mis au point une encre invisible que nous appliquons sur du papier pour le doter des mêmes propriétés que le plastique. Le papier, recyclable et biodégradable, conserve son toucher et sa couleur, mais n'absorbe ni graisse ni eau. Notre labo se trouve à Saclay et notre usine à Rouen. Nous allons ouvrir deux unités de production aux États-Unis et en Chine, pour répondre à la demande sur ces marchés. En France, nous comptons de gros clients comme Danone. Cette année, nous allons lancer des couverts et gobelets 100 % en papier. Et nous travaillons sur des emballages et sacs pour produits surgelés. Nous visons un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros. »



fibres végétales

Fabriquer des baskets véganes et sans plastique
Achille Gazagnes (H.17), cofondateur et CEO de MoEa
« Nous avons créé MoEa en 2021. Nous nous sommes lancés sur Kickstarter avec des précommandes en Angleterre, aux États-Unis et en Allemagne. Historiquement, pour remplacer les matières animales, les marques utilisaient du plastique. Mais depuis quelques années, des laboratoires de recherche ont développé des matières alternatives qui sont à la fois *animal free* et *plastic free*. Fin 2023, nous allons lancer une première paire de baskets sans matière animal ni plastique. Et c'est un véritable défi car, dans la fabrication des baskets, on retrouve des hydrocarbures partout, notamment dans les colles et les contreforts. Avec nos partenaires, nous avons donc mis au point des solutions alternatives. Dont une colle sans plastique développée avec une entreprise portugaise. Aujourd'hui, nous avons recours à cinq biomatières résistantes : les fibres de raisin, de maïs, d'ananas, de pommes et de cactus. Nous avons réalisé 1,7 million de chiffre d'affaires au cours de notre première année. »

© DR



vrac

Créer des commerces de proximité sans emballage plastique
Caroline Millet (HEC EXED 2020), fondatrice de l'épicerie City Vrac
« Avec mon mari, nous avons monté deux épiceries zéro déchet avec des produits bio et sourcés au maximum chez des producteurs locaux : la première, à Versailles, en septembre 2020 et la deuxième, à Sèvres, en avril 2021. Dans nos magasins, il n'y a aucun emballage en plastique. Les clients viennent avec leurs propres contenants ou utilisent des sachets en papier kraft mis à leur disposition. Nous avons aussi quelques produits vendus dans des emballages en verre consignés (bouteilles ou bocaux). C'est le cas de certains plats cuisinés, des sauces, des jus de fruits, des vins, des bières, du lait, de la crème fraîche, des yaourts ou des cosmétiques. Lorsque nos clients commandent en ligne, nous les livrons dans nos contenants consignés. Nous proposons aussi un service de traiteur zéro plastique pour les événements, avec des plateaux de fromages, des fruits et légumes, et des plats servis dans des bocaux consignés. Cela a nécessité de mettre en place quelques procédés logistiques pour le stockage et le nettoyage du verre. »

cosmétiques

Du soin biologique aux emballages écoconçus
Pierre Juhen (H.08), cofondateur et CEO de Patyka
« Certifiée bio depuis vingt ans, la Maison Patyka, devenue entreprise à mission en 2020, s'est fixé pour objectif d'agir durablement pour prendre soin des femmes et des hommes et de préserver l'environnement et la biodiversité. Tous nos produits sont fabriqués en France et certifiés bio par Ecocert. 99,5 % des ingrédients sont d'origine naturelle et, pour près de la moitié, issus de l'agriculture biologique. Pionnière dans l'écoconception de ses emballages, notre société propose depuis plus de quinze ans des étuis 100 % recyclables, fabriqués avec du papier certifié FSC, pliés en origami à la main, sans point de colle et imprimés avec des encres végétales. Depuis 2022, nous proposons des pots rechargeables tout en menant des études prospectives sur différents matériaux upcyclés ou biosourcés pouvant remplacer intelligemment les emballages en plastique. Dans notre plan de réduction des impacts, nous visons 100 % d'emballages en plastique recyclé à l'horizon 2024. »



net zero plastic

Proposer un système de compensation grâce à des crédits plastiques

Tristan Lecomte (H.96), fondateur de PUR Project et Second Life Plastics

« Créée en 2020, Second Life Plastics soutient les collecteurs informels de plastique sur des plages et des îles isolées en Thaïlande et Indonésie. Nous nous assurons de leur rémunération pour la récolte et le transport du plastique et vérifions qu’il est bien recyclé. Pour financer notre activité, nous avons lancé le premier système de crédits plastiques certifié par le Plastic Reduction Standard de l’organisme Verra. Les crédits plastiques que nous délivrons permettent aux entreprises de compenser leur empreinte pour arriver au label “Net Zero Plastic”. Pour cela, elles doivent diminuer leur usage de plastique, employer du plastique recyclé et réduire la proportion de leurs emballages non recyclables. Nous les invitons à soutenir des projets dans des pays comme l’Asie où sont concentrés 90 % des plastiques océaniques. Chaque année, nous récoltons entre 2 000 et 3 000 t de déchets grâce à ce système aidé par Caudalie ou Clarins. »

beauté

Proposer des cosmétiques sans composants pétrochimiques

Violette Soriano (M.16), cofondatrice de la gamme de cosmétiques Belles Sœurs

« Il y a quelques mois, j’ai lancé la gamme de soins pour le visage Belles Sœurs avec mon associée Flavie Soldan. Nous avons travaillé ensemble pour la marque La Bouche Rouge, qui a inspiré notre ADN : l’usage du plastique réduit au strict minimum, le naturel et le made in France. La formulation de nos produits est réalisée par un laboratoire qui n’a recours à aucune forme de pétrochimie. Nous avons fait le choix d’éliminer tous les dérivés de pétrochimie, tous les silicones et les polymères réticulés contenus dans de nombreuses formules. Par exemple, nous utilisons une algue dorée comme liant à la place du silicone. Nos emballages sont en verre et aluminium (deux matières recyclables à l’infini) et en papier non laminé (sans filtre plastique) qui se recycle facilement. Nous avons simplement conservé un opercule pour la conservation de la crème, qui est en plastique mais sans microplastique. Pour nos prochains lancements, nous travaillons aussi sur la question du rechargeable. »



intelligence artificielle

Utiliser les algorithmes pour localiser les déchets plastiques

Luc Haumonté (E.20), fondateur de la start-up LitterSnap

« En 2021, j’ai lancé LitterSnap, une technologique qui détecte les anomalies pour améliorer la propreté tout en réduisant les dépenses. Grâce à une solution destinée à supprimer les déchets présents dans les espaces publics et privés grâce à l’intelligence artificielle (AI). Des algorithmes permettent de détecter la présence de déchets comme les mégots ou les emballages plastiques ménagers ou alimentaires. L’outil génère de la donnée que nous proposons à des organisateurs d’événements, à des gestionnaires d’établissements tels que les gares, aéroports, villages de vacances ou galeries marchandes, ainsi qu’à des prestataires de services pour les collectivités comme Suez ou Veolia. J’ai rejoint l’incubateur de La Belle de Mai, à Marseille. Et j’aimerais pouvoir démontrer l’efficacité de ma technologie lors des JO 2024. Je prépare une levée de fonds de 500 000 euros au deuxième trimestre 2023. »

© DR

sensibilisation

Prendre conscience de la pollution plastique

Paul-François Flori (E.16), CEO de Tarra et board committee director de l’association No Plastic In My Sea

« Notre société Tarra fournit des solutions de traitement des biodéchets à la source. Notre association No Plastic in My Sea, œuvre pour la réduction de la production, de l’emploi et de la consommation de plastique, notamment à travers des opérations de sensibilisation des citoyens. Tous les ans, nous organisons le No Plastic Challenge. Des centaines d’entreprises et de collectivités y participent en invitant leurs employés à transformer leurs modes de consommation pour diminuer leur utilisation du plastique. Lorsqu’il est à usage unique, ce dernier représente 50 % des polluants classiques en mer. Il est donc important de préférer les tasses réutilisables et les Thermos aux gobelets jetables (qui sont d’ailleurs interdits aujourd’hui), de privilégier le savon solide aux gels douche, d’éviter d’acheter des bouteilles en plastique, etc. Nous avons rejoint le 1 % pour la planète et créé des synergies avec d’autres associations comme Surfrider Foundation, Agir pour l’environnement, Réseau Vrac, Cantine sans plastique ou Zero Waste France. »



service

Recycler le non-recyclable

Claire Lot (H.16), responsable du développement commercial chez TerraCycle

« Plus d’un tiers des déchets des bacs jaunes n’est pas recyclé. De nombreux objets contenant du plastique sont non recyclables : les raquettes de tennis, les mégots de cigarette, les paquets de chips... Le déchet est un marché et si le coût du recyclage est supérieur à la valeur de revente, personne ne voudra investir dedans. TerraCycle, start-up US fondée en 2001, propose aux fabricants de ces produits des programmes de collecte et de recyclage qui leur soient bénéfiques. Nous nous adressons aux citoyens et aux communautés locales, écoles ou associations, pour la phase de ramassage et de collecte. Nous mettons en place des réseaux de transport et de recyclage financés par les fabricants. Pour ces entreprises, le retour sur investissement est important car cela leur permet d’améliorer leur image. Notre partenariat avec L’Oréal consiste à placer des boîtes de collecte dans les magasins Carrefour. À la fin du cycle, nous créons aussi des équipements pour la collectivité qui a contribué à la collecte. Au terme d’une campagne de recyclage des rasoirs menée avec Gillette, nous avons transformé les déchets plastiques en une aire de jeu, installée dans la cour d’une école ! »

baskets

Privilégier les plastiques biosourcés

François-Ghislain Morillion (H.02), cofondateur de la marque de baskets Veja

« J’ai créé la marque de baskets Veja en 2005 avec Sébastien Kopp. Nos chaussures sont fabriquées au Brésil, principalement à partir de matières écologiques comme le coton bio, le caoutchouc et des matières innovantes conçues avec des bouteilles en plastique et du polyester recyclés. En 2019, nous avons tenté de créer une basket de running sans plastique vierge (c’est-à-dire non issu du recyclage). Nous avons travaillé pendant trois ans sur ce projet. Finalement, cette basket pèse 280 g et sa masse est à 65 % sans plastique vierge. Nous utilisons deux types de polymères : du PET recyclé et du plastique biosourcé, donc d’origine végétale. L’EVA (éthylène-vinyle acétate) que nous employons le plus est produit à partir de canne à sucre. Il est présent dans la semelle intérieure de nos chaussures, la “mid-sole”, qui donne l’amorti et le confort. La semelle extérieure, “l’out-sole”, est en caoutchouc d’Amazonie. Nos chaussures ne sont donc pas encore zéro plastique, mais on peut dire qu’elles sont réalisées avec de meilleurs plastiques. »

Un supplément d'âme

«OK Google. Qui est Lauren Ducrey?» «**Lauren Ducrey (H.16)**, 28 ans, est responsable de la personnalité francophone de l'assistant Google», répond l'assistant virtuel. Google est flatteur : en réalité, elle a 31 ans... et elle a beaucoup d'autres cordes (sensibles) à son arc.

Bio

2010
Master in Sustainability and Social Innovation à HEC. Langue et littérature anglaise à l'ENS

2015
Part pour New York et y devient plume du consul de France

2016
Chef de projet pour le French Heritage Language Program

2017
Responsable du développement de la personnalité francophone de l'assistant Google

2021
Sortie de *Tongues Tied*, recueil de poèmes en anglais

2022
Sortie de l'album *Cordes sensibles*, poésie lue en musique

est bientôt Noël et l'an 2000. Dans un appartement de Neuilly, une fillette blonde trempe des feuilles de papier dans du thé pour leur donner une allure de parchemin. Puis elle écrit dessus quelques vers, cadeaux pour sa famille : sa mère américaine, son père français, sa sœur aînée. «À cette époque, je n'écrivais pas par vocation mais plutôt par souci d'économiser mes quelques sous», assure Lauren Ducrey (H.16). Quand l'adolescence affleure, elle troque son tutu de danseuse classique contre celui de gymnaste, à peine moins exigeant. Au lycée, bonne élève, son penchant littéraire s'affirme. Bac L avec un an d'avance. Hypokhâgne et khâgne. Concours. Elle

est reçue à Normale Sup. À HEC également. Dilemme ? Pas pour elle qui, habituée à naviguer entre ses deux cultures américaine et française, refuse de choisir. Pendant six ans, elle suit les deux cursus en alternance. La demoiselle est brillante, elle en a conscience mais ne s'en vante pas. On le lui a pourtant souvent répété, ce qui a développé chez elle «une volonté d'exceller mais a aussi été source d'anxiété». Aujourd'hui, elle affirme avoir «pris de la distance avec le perfectionnisme» et préfère considérer qu'elle a surtout «la capacité de répondre à des attentes académiques un peu arbitraires». À Normale Sup, l'étudiante se plonge dans la phonétique et la linguistique, explore son américanité, décortique les romans de Philip Roth et les discours d'Obama. Elle a alors une préférence pour les textes contemporains qui résonnent avec la vie politique et sociale actuelle. «Des textes qui émeuvent et mènent à l'action», dit-elle. À HEC, elle apprécie ce «grand esprit de promo, la vie associative et quelques profs passionnants». Âme curieuse et voyageuse, elle en profite surtout pour faire tous les échanges possibles : au Mexique, au Canada, aux États-Unis.

© Pascal Perich



“L’intelligence émotionnelle et l’empathie ont leur place en entreprise”

New York, Lauren Ducrey s’y installe à 23 ans, « attirée par le prix des loyers incroyablement abordables », glisse-t-elle avec une pointe d’humour. Elle papillonne, goûte aux nombreux plaisirs de cette ville vibrante. Elle se glisse dans la peau du consul de France pour écrire ses discours. Participe au développement d’un programme éducatif à destination des jeunes francophones immigrés et défavorisés. Sous le coup d’une rupture amoureuse, elle commence à tremper sa plume dans l’encrier de l’émotion et s’essaie à la poésie. « Je n’aurais jamais imaginé écrire un jour de la poésie », se souvient-elle. Ma vision de cet art se réduisait au sonnet étriqué et mathématique, à quelque chose de très beau mais réservé à un panthéon de grands auteurs. Aux États-Unis, j’ai découvert une approche de la poésie décomplexée, basée sur la sensibilité aux détails, sur le jeu et le plaisir. »

« Donner une personnalité à l’assistant Google »

Lauren fait un peu de copywriting avant d’être contactée en 2016 pour un emploi dont elle n’imaginait même pas l’existence : responsable de la personnalité francophone de l’assistant Google. Qu’il lève la main, celui qui n’a pas un jour cédé à cette lubie cocasse de poser des questions saugrenues à son assistant virtuel. OK, Google, raconte-moi une blague. As-tu une amoureuse ? Connais-tu le Père Noël ? « Il était important de donner une personnalité à cet assistant, explique Lauren Ducrey.

Pour qu’il ne réponde pas à ce type de questions de façon froide, ennuyeuse, peu engageante. » L’équipe américaine avait défini en amont quatre traits de caractère : l’assistant Google se doit d’être serviable, divertissant, familier et empathique. Il n’a pas d’opinion politique ni religieuse. Et reste à sa place d’assistant virtuel. Sur cette base, Lauren Ducrey, épaulée par une équipe d’une vingtaine de personnes (journalistes, rédacteurs de pub, comédiens, scénaristes...), est chargée de traduire les réponses de l’assistant américain en français. Non pas mot à mot, mais en adaptant les sous-entendus, les références culturelles, les expressions idiomatiques. « Avec une touche d’autodérision et d’ironie typique de l’esprit français », précise Lauren. Depuis, la jeune femme travaille à accommoder ces contenus pour d’autres pays francophones et à « rendre l’assistant plus intelligent émotionnellement ». « Ce qui me fascine, c’est l’humanité et la créativité de l’équipe, le travail des chercheurs en psychologie avec qui nous sommes en contact, l’analyse de tous ces détails qui font une bonne conversation », explique-t-elle.

Au fil de l’eau

Lauren a quitté sa colocation pour un appartement près de l’East River, au bord duquel elle se régénère. Elle y écrit, peint, gratte de temps en temps sa guitare. Elle se recentre et apprend à dire non aux mille sollicitations professionnelles. Sur sa table de nuit : Romain Gary pour sa part d’enfance, Zadie Smith pour son langage qui la transporte, Arundhati Roy pour la force de ses métaphores, Mary Oliver pour sa poésie simple et profonde qui la requinque quand elle a un coup de blues. Ses passions s’entremêlent : la poésie, le yoga, la méditation. Chez Google, elle anime des ateliers de pleine conscience et d’écriture, convaincue que « la poésie peut nous



© Pascal Perich

aider pour notre bien-être, que l’intelligence émotionnelle et l’empathie ont leur place en entreprise, qu’être en accord avec ses valeurs permet de mieux manager, de créer plus d’impact. » À New York, à la Maison de la conversation à Paris ou au festival Burning Man au Nevada, « véritable terrain de jeu pour la créativité, l’originalité, l’imprévisible », Lauren participe à des scènes ouvertes. Elle lit ses textes, accompagnée d’une guitare acoustique. Elle prend le dessus sur son trac et projette sa voix. Ses mots, joueurs, voltigent, ondoient, enjôlent, s’amusent des images, des rythmes, des sonorités. « J’aimerais m’immiscer doucement, d’une caresse, au fil de l’eau d’une conversation déliée,

dans les bras de ton cerveau », susurre-t-elle. Frisson. Son timbre est tendre et délicat, sa silhouette de danseuse évanescence et fluide. Française et américaine, le corps et l’esprit, HEC et Normale Sup, scolaire et solaire, les pieds sur terre et l’âme poète, encore jeune et déjà sage, tech et attachée à des valeurs d’humanité... Elle est le yin et le yang. Elle a gardé de la France l’esprit critique et de l’Amérique la prise d’initiative optimiste. Elle trace sa route. En parfait équilibre. Lauren Ducrey lira ses poèmes en musique le 31 mai prochain à 19 h 30 à la Maison de la Conversation à Paris.

Marie Tourres

“Le PACT Afrique a changé nos vies”

Audrey, venue du Cameroun, et **Munkapé**, originaire de Côte d'Ivoire, bénéficient depuis un et trois ans d'un ambitieux programme d'accompagnement des jeunes talents repérés sur le continent africain. Rencontre sur le campus avec deux sacrées personnalités.

C'était le 10 juin 2020. Il était exactement 11 h 59 à Yamoussoukro, capitale de la Côte d'Ivoire. Il faisait déjà très chaud, l'air était moite et le stress à son maximum. Munkapé Jean-Martial Bla (H.23) se souvient de ses sensations, de la date et de l'heure exacte de ce moment qu'il décrit comme l'un des plus fous de sa vie. « Je n'avais jamais ressenti de joie plus intense », dit-il encore volontiers, dans un mélange d'émotion et de fierté. Le jeune étudiant avait alors 22 ans. Il venait de passer une nuit blanche à angoisser dans l'attente des résultats. Le cœur battant, il se décida en fin de matinée à se connecter. Et soudain, sur l'écran, il eut quelques secondes d'incrédulité en voyant apparaître... son nom ! Oui, c'était bien lui, le gamin né à Soubré, dans le sud-ouest du pays, excellent à l'école et issu d'une famille modeste – père fonctionnaire dans l'armée, maman mère au foyer, cinq frères et sœurs. Il était bel et bien retenu pour devenir, dès la rentrée suivante, un étudiant à HEC Paris. Deux mois plus tard, en septembre 2020, il débarque en France. « Mon premier voyage en dehors des frontières de la Côte d'Ivoire », se souvient-il. Atterrissage sur le campus de Jouy-en-Josas, et début

« d'une existence nouvelle, à tout point de vue ». Presque trois ans plus tard, à 25 ans, il arrive au bout de son cursus. Dans quelques mois, il quittera le campus, diplôme en poche, pour commencer sa vie professionnelle dans la finance. « C'est peu dire que ces trois années ont changé ma destinée ! », dit-il. Trois années qui n'auraient pas existé sans le dispositif d'égalité des chances PACT Afrique (Programme d'accompagnement des talents africains). L'idée ? Donner leur chance aux meilleurs potentiels du continent en les accompagnant dans la préparation du concours d'entrée, puis, en cas de succès, en facilitant leur installation sur le campus d'HEC Paris dans les meilleures conditions possible. Lancé en 2019 sous l'impulsion de François Collin (H.87), alors à la direction internationale d'HEC Paris, et de Gabriella Mazzini, avec le soutien d'Isabelle (H.87) et Bertrand Schwab (H.87), grands donateurs de la Fondation HEC, le programme vise à augmenter de manière significative le nombre d'étudiants issus des pays africains. Il s'agit de surmonter les obstacles empêchant l'accès des plus brillants étudiants du continent africain au programme Grande École Master in Management. À commencer par une forme d'autocensure, à laquelle s'ajoutent souvent un manque d'information sur ce que sont les épreuves d'admission internationales, de préparation, ainsi que des problématiques importantes liées au financement

© Ed Alcock



de telles études en France. Lever ces freins, repérer et augmenter de manière significative le nombre des candidatures ayant le potentiel pour poursuivre leurs études à HEC, telles sont les ambitions de PACT Afrique, alors même que le continent connaît à bien des égards une fulgurante évolution économique. « PACT Afrique est un véritable transformateur de vies. C’est aussi un projet très fédérateur, souligne Philippe Oster, directeur des affaires internationales d’HEC Paris. Ce sont en effet une quarantaine de personnes, collaborateurs du campus, de la fondation, étudiants, alumni et partenaires académiques, qui se mobilisent au quotidien pour cette belle cause, portée par notre bureau en Afrique centrale et de l’Ouest, basé à Abidjan, et admirablement soutenue par les différents Chapters d’alumni dans la région. » Initié, dans un premier temps, en collaboration avec l’Institut national polytechnique Houphouët-Boigny basé à Yamoussoukro en Côte d’Ivoire, établissement de référence pour toute l’Afrique de l’Ouest francophone, le programme a désormais élargi ses recrutements au Gabon et au Cameroun. Ce qui a permis à Audrey Vanelle-Gaingne (H.25), Camerounaise de 21 ans, de rejoindre le campus cette année. Elle aussi se rappelle parfaitement ce fameux jour où elle a reçu la nouvelle de son succès au concours d’entrée. « C’était l’an dernier, le 2 juin. À 10 h, c’était une joie immense. À 17 h, une sorte de vertige m’envahissait, avec une question clé à résoudre d’urgence : comment va-t-on faire ? »

Émancipation féminine

Visage concentré, regard déterminé derrière ses lunettes et caractère bien trempé, la jeune Camerounaise commence le récit de son singulier parcours en se souvenant qu’elle est « l’aînée d’une famille monoparentale de trois filles ». Manière de dire que rien n’était gagné. À Yaoundé, sa maman, Chancelle, modeste commerçante, l’a élevée seule, avec ses deux petites sœurs Sonia et Mégane, qui suivent ses traces en matière d’excellence scolaire... « Notre maman a toujours été très déterminée à voir réussir et s’émanciper chacune de ses filles », insiste Audrey, qui n’a pas oublié les différents mantras que Chancelle lui a répétés toute son enfance : « Il n’y a pas de gratification sans efforts », « Ne t’interdis

Bio

Munkapé Jean-Martial Bla

1998
Naissance à Soubré, en Côte d’Ivoire

2020
Études supérieures à l’ESCAE (École supérieure de commerce et d’administration des entreprises) de l’INP-HB de Yamoussoukro

2023
Diplômé d’HEC Paris

Audrey Vanelle Gaingne

2001
Naissance au Cameroun

2022
Master en audit et contrôle de gestion de l’Université catholique d’Afrique centrale

2022
Arrivée à HEC Paris

jamais de rêver » ou encore « Même quand tu n’as rien à faire, lève-toi tôt et sors apprendre de nouvelles choses ». Bac en poche à 15 ans, Audrey veut d’abord faire médecine. Mais au Cameroun, il y a ce qu’on appelle le « tchoko », un terme désignant à la fois la somme d’argent, à verser lorsqu’on espère être pris en première année, et le bon piston. « Les bonnes notes ne font pas tout. La question primordiale est hélas de savoir si tu as ou non le “tchoko”, enrage encore l’étudiante, qui ne l’avait pas. C’est ainsi qu’après avoir raté deux fois ce concours d’entrée de la faculté de médecine, je me suis orientée avec une certaine colère vers le monde de la banque et de la finance, en m’inscrivant à l’Université catholique de Yaoundé. J’y ai passé cinq ans jusqu’à pouvoir saisir cette opportunité de préparer le concours d’HEC. » Fin août 2022, Audrey fait son entrée sur le campus. Avec deux valises, et c’est tout. Dont une remplie des ingrédients nécessaires pour pouvoir préparer le « ndolé », le plat typique camerounais. Comme Munkapé, il s’agit du premier voyage de sa vie hors de son pays natal. Une forme d’aboutissement aussi, après un été de suspense.

L’obstacle de la caution

Passé la belle nouvelle de son admission, Audrey vit un parcours du combattant. L’occasion de mesurer une fois de plus les montagnes à déplacer lorsque le hasard vous fait naître en Afrique. Être une étudiante brillante et déterminée ne suffit pas. Reste à obtenir des visas mais surtout à financer sa venue dans une grande école européenne : la vie sur place, le logement, et cette fameuse « caution de frais de vie » – 7 500 euros ! – réclamée en garantie à tout Camerounais arrivant en France pour y suivre des études. Dans cette bataille, les banques locales sont aux abonnés absents. Pas moyen de contracter le moindre prêt étudiant. « Toute ma famille a puisé dans ses économies pour m’aider, mais ce n’était pas suffisant. J’ai surtout obtenu une bourse et des aides spéciales débloquées grâce au mécénat de la Fondation HEC. Je ressens beaucoup de gratitude pour la chance que l’on me donne », confie Audrey. Sans l’engagement de donateurs diplômés de l’École, cette possibilité de faire émerger les élites de l’Afrique de demain n’existerait sans doute pas. Aux côtés d’Isabelle et Bertrand Schwab, ils sont déjà plusieurs à soutenir cette ouverture à l’Afrique comme Naomi (H.19) et Vincent Le Guennou (H.89), Jean-Philippe Gohia (H.12), Yannick Kouam Kamdem (H.11), Sophie Kanga (MS.12) et Camille N’Dia (Trium.07) ou encore le Groupe Schneider Electric. Autre entrepreneur



très impliqué, Christian Kamayou (M.00), DG d’Akiba Business Partners et auteur du « palmarès annuel des 100 start-up africaines innovantes dans lesquelles investir » a été moteur dans le lancement du programme au Cameroun.

En ce matin de printemps 2023, alors qu’Audrey se balade sur le campus, elle semble dans son élément. « Les six premiers mois de vie ici sont passés à toute vitesse », avoue-t-elle. Elle a découvert tant de nouvelles choses ! Au cours de la discussion, elle cite pêle-mêle tout un inventaire à la Prévert : « le premier hiver, la pluie et le froid, les saisons marquées, les bus qui fonctionnent, les feux rouges, les ronds-points fleuris, la cuisine française et la tour Eiffel. » Si Audrey avoue une petite déception : elle a trouvé la Dame de fer « moins grandiose que sur les cartes postales », en dehors de quelques visites dans la capitale, elle n’a encore rien vu de la France ni de l’Europe. Suivant les préceptes maternels, elle se consacre avec le plus grand sérieux à la réussite de ses études et à la recherche de ses prochains stages. D’ailleurs, elle n’envisage même pas l’idée d’un aller-retour au Cameroun dans les trois prochaines années. Faute de moyens. Mais pas seulement. « J’ai fait un grand voyage, c’était un gros budget, alors maintenant que je suis sur place, il me faut vivre à fond ce qui se passe ici. Et puis, ma famille en Afrique, je la vois depuis que je suis née », analyse Audrey avec humour.

Ouverture sur le monde

De son côté, Munkapé a eu plus de temps pour découvrir la France. Il avoue un faible pour le Sud, la côte méditerranéenne, de Monaco à Montpellier, mais aussi pour l’arrière-pays provençal. « Quand je suis arrivé en 2020, je pensais venir faire mes études à Paris, dans la Ville lumière, alors c’est sûr que les premiers jours sur le campus, au beau milieu de la campagne, n’ont pas ressemblé à ce que je croyais découvrir. Je me rappelle m’être dit, en regardant les champs et les pelouses : mais c’est ça, Paris ? », ironise-t-il. Toutefois, le campus de Jouy-en-Josas, inauguré en 1964 par le Général de Gaulle, ressemble par bien des aspects à celui de L’Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny, à Yamoussoukro en Côte d’Ivoire. L’institution africaine loge ses 3 000 étudiants à l’écart de la capitale dans un écrin de verdure. À Jouy-en-Josas, Munkapé a vite fait son trou. En convertissant notamment pas mal d’étudiants à l’« alloco », le plat national ivoirien à base de banane plantain frite. Et en s’investissant dans de

nombreuses associations, tels l’ESCP-HEC Finance Club, HEC 4 Refugees, ou le HEC Basketball Club. « Je croyais arriver en France, mais en réalité, c’est le monde entier que j’ai rencontré en venant à HEC, souligne-t-il. Cette ouverture-là et les contacts que je garde se révèlent pour moi une chose extraordinaire, une ouverture d’esprit et d’horizon comme j’en avais rêvé quand j’étais étudiant en Côte d’Ivoire. » À quoi s’ajoutent « la qualité des cours et le souvenir de quelques très grands professeurs qui livrent des enseignements qu’on ne trouve dans aucun livre ». Sans oublier son année de césure dans le secteur bancaire. Un moment décisif, porteur de nombreuses opportunités professionnelles à venir. Aussi les prochaines années de Munkapé se dérouleront-elles à coup sûr dans la finance à Paris, à Londres ou peut-être aux États-Unis. Mais un jour, il rentrera au pays. « Pourquoi pas, plus tard, créer un fonds d’investissement en Côte d’Ivoire qui permettra d’aider au développement ? », rêve-t-il déjà. À ce jour, 120 étudiants de Côte d’Ivoire, du Gabon et du Cameroun ont bénéficié du dispositif PACT Afrique depuis sa mise en place, il y a trois ans. Parmi eux, 22 ont été admis à HEC Paris. De quoi faire naître une véritable « communauté PACT » au sein d’HEC. En tant qu’aîné de ces promos africaines, Munkapé travaille activement à la mise en place du réseau, tandis que les événements et les conférences visant à renforcer les passerelles entre l’Europe et l’Afrique se sont multipliés sur le campus. Quant à nos deux étudiants, ils ont un autre point commun : mordus de basket, ils se retrouvent régulièrement sur le stade du campus. Ils font partie des équipes d’HEC. Audrey, elle, fait en plus du sport le matin, puis travaille jusqu’au soir. Une vie d’étude. Une vraie soif de réussite. Depuis qu’elle est arrivée en France, cette grande bavarde a eu l’occasion de montrer ses talents pour l’art oratoire. Elle prépare déjà les prochains concours d’éloquence, organisés en juillet sur le campus. En novembre, c’est à la Sorbonne que la jeune Camerounaise a brillé en remportant un premier trophée. Le thème sur lequel elle devait discourir ? L’aventure. Vaste sujet, qui ne l’a pas vraiment paralysée. Au pupitre, devant l’assemblée, elle a puisé dans la richesse et la poésie de sa culture africaine pour inventer un conte pour jeune adulte. « Une histoire imaginaire qui disait ceci : dans ce monde, l’aventure n’est pas la même pour une jeune Européenne et une jeune Africaine... », explique-t-elle. Un conte sans doute un peu autobiographique.

Sébastien Desurmont

guide



A-T-ON ENCORE BESOIN DE REFAIRE SON CV ?

Vous avez envie de partir, vous avez une opportunité dans votre entreprise ou à l'extérieur, vous avez été repéré par un chasseur de têtes... et votre CV n'est pas à jour. Quelques pistes pour vous aider à le remettre d'aplomb.



Édith Martin Genet (E.00)
Diplômée d'économétrie, elle a été directrice des opérations dans des groupes de prestations RH. Advisor dans les « capstone projects » de l'Executive MBA d'HEC et mentor.

Une réflexion sur le projet professionnel

Refaire son curriculum vitae n'est pas un simple exercice d'écriture ou de mise en page : il se construit en fonction du projet professionnel. En le mettant à jour, on est amené à réfléchir et à clarifier son projet. C'est quelque chose de très personnel, on ne peut pas le copier ni le faire faire par quelqu'un d'autre. Il n'y a pas de CV pertinent sans réflexion sur le projet, en commençant par une relecture de son propre parcours. Le CV est un process continu qui évolue tout au long de sa carrière. De la même façon, le projet professionnel devrait toujours être à jour, même lorsqu'on est en poste dans une entreprise.



Pierre Havet (H.75)
Après une carrière RH dans des grands groupes et des PME et une forte implication à l'ANDRH, il coordonne le mentorat boursiers HEC Alumni, et exerce comme délégué général de Fondact.

La première impression

Le curriculum vitae est votre carte de visite, il est votre première présentation et votre pitch. Il faut donc se poser la question : à la première lecture, que retient-on ? La première impression est l'image que nous renvoyons lors des premiers instants d'une rencontre, ou à la première lecture. Et cette impression est tenace ! Si le recruteur, qui passe moins d'une minute par CV, a d'emblée une mauvaise impression, c'est le signe que quelque chose ne va pas, qu'il y a des éléments confus ou illogiques.

Le reflet de votre personnalité

Le CV présente votre savoir-faire et doit refléter votre personnalité. C'est une synthèse qui ne doit pas tout raconter de vous, mais proposer un résumé facile à lire, court, direct, efficace et très professionnel. Il doit être logique et ne pas laisser d'interrogation. Les plus percutants sont ceux qui mettent en avant un fil rouge dans le parcours professionnel. Le recruteur doit y trouver une intention clairement exposée, des savoir-faire et des expertises visibles, une personnalité. Pour faire passer ces messages clairement, chaque mot compte. Pour ceux qui ont du mal à redéfinir leur projet et leurs

objectifs professionnels, voire à mettre en forme leur CV, il existe un service d'accompagnement adapté appelé CV Conseil, inclus dans l'offre HEC Life Project.

Des conseils vertueux

Une alumna qui ne parvenait pas à refaire correctement son CV a fini par demander conseil et s'est rendu compte que son projet professionnel était flou. Elle a été invitée à revoir et à clarifier ses choix. Après plusieurs années passées dans la même entreprise, une autre alumna ne savait pas comment sortir du doute, de l'insatisfaction. En prenant le recul nécessaire pour reformuler son projet, elle a pu saisir une opportunité externe à un niveau supérieur quelques mois plus tard. « Parce qu'un CV, ce n'est pas le passé mais l'avenir, une projection, a-t-elle judicieusement fait remarquer. CV Conseil, c'est presque du conseil professionnel. »



UNE NOUVELLE VIE À LA RETRAITE ?

Une fois passé les 50 ans, on commence à se poser la question de la retraite. Comment aborder ce nouveau cap en toute sérénité ? En prenant le temps de réfléchir et d'élaborer de nouveaux projets de vie en phase avec ses valeurs.



Marie-Pierre Xerri
Ex-DRH, elle a occupé des postes de manager et de direction dans la grande distribution et dans l'industrie. Elle a participé à la création de la Force d'action rapide nucléaire d'EDF après Fukushima.

Anticiper le changement

Partir à la retraite n'est pas seulement une étape de vie, c'est une bascule. Un changement radical qui modifie au quotidien notre gestion du temps, notre identité sociale et notre environnement. Diminution des revenus, besoin de déménager, perte d'éléments de reconnaissance... autant d'étapes qui nous toucheront plus ou moins durement en fonction du temps et de l'énergie consacrée à la mise en place de nouveaux projets et modes de vie.



Jérôme Gueugnier (E.93)
Après une carrière dans le marketing, la communication, puis les ressources humaines, il a été chargé du développement des talents dans une grande entreprise française.

Éviter les pièges

Au moment du départ à la retraite, il faut être prêt à accueillir le changement. Mieux vaut éviter de verser dans le déni ou l'aveuglement en envisageant les années à venir. Chercher à

rester actif à tout prix, en remplissant son agenda ou en reprenant une activité professionnelle au travers du bénévolat ou de prestations, peut se révéler une fausse bonne idée, motivée par le besoin de ne rien modifier à sa vie antérieure. À l'inverse, ne prévoir aucun projet et décider de profiter du temps qui passe, sans contrainte et sans effort, n'offre pas une meilleure perspective. De même, si vous choisissez de répondre à toutes les sollicitations de votre entourage (s'occuper des petits-enfants, aider les voisins ou amis, veiller sur ses parents...), vous ne serez bientôt plus maître de votre temps. Or il importe de trouver un nouvel équilibre en menant des projets qui sont les vôtres, et en profitant de la liberté dont vous disposez pour prendre soin de vous-même.

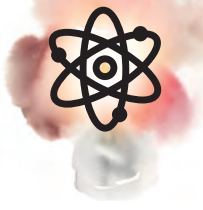
Gérer son temps et son effort

Le constat est le même pour la majorité d'entre nous : le temps passe de plus en plus vite. C'est en tout cas ainsi que nous le ressentons, le temps qui nous reste à vivre pleinement a bien diminué, et nos capacités physiques et mentales méritent une « maintenance préventive », soigneuse et continue. Vivre une retraite joyeuse et enrichissante demande des efforts et c'est justement cette obligation d'effort qui va nous

maintenir en bon état physique et psychologique. Se lever tôt, veiller à la qualité de son repos et de son sommeil, se nourrir correctement sans trop s'arrondir au fil des ans, maintenir une activité physique régulière voire sportive, nourrir des liens sociaux nombreux et variés, maintenir un lien amoureux. Bref, prendre soin de soi avec bienveillance et exigence.

Laisser libre cours à son inspiration

Avant de cesser son activité de salarié-e ou d'entrepreneur-e, il est essentiel de s'accorder du temps quelques semaines voire quelques mois, afin de réfléchir à de nouveaux projets, en laissant libre cours à son inspiration. On peut commencer par rappeler à soi ses rêves de jeune homme ou de jeune femme. L'idée est d'aller à la rencontre de ses désirs, de ses besoins, de son sens de l'utilité. Penser ensuite à planifier ces projets : tous n'ont pas besoin d'être réalisés en même temps. Certains peuvent être à moyen et long terme, histoire de ménager ses forces et de remplir son histoire personnelle de réalisations successives enrichissantes. Il s'agit de se faire plaisir le plus longtemps possible, en construisant quelque chose. C'est aussi un acte de transmission.



COMMENT L'INFLATION EST-ELLE PERÇUE PAR LE CONSOMMATEUR ?

par Marc Vanhuele



Marc Vanhuele

Professeur en marketing à HEC Paris, il enseigne le marketing et la gestion du prix. Ses recherches se concentrent sur le traitement du prix comme information par les clients et l'utilisation de mesures quantitatives des prédispositions du client à l'achat. Il travaille aussi comme consultant en recherche du marché et comme expert-témoin dans les litiges.

Selon une étude réalisée en octobre par l'IFOP, 73 % des Français considèrent que la lutte contre l'inflation menée par les pouvoirs publics est une priorité. On observe également un décalage entre la réalité des chiffres et le ressenti. Marc Vanhuele nous apprend que peu de consommateurs perçoivent clairement l'inflation en raison d'une faible connaissance des prix.

Parmi vos études sur la connaissance que les consommateurs ont du prix des produits qu'ils achètent fréquemment, quelles ont été vos observations ?

Pour percevoir correctement une inflation, il faut avoir vu et retenu le prix d'un produit. Sinon, vous serez incapables de faire la comparaison. Or très peu de gens mémorisent les prix. J'ai mené différentes enquêtes en magasin : à la question « Combien ça coûte ? », seuls 2 % ont donné le prix au centime près et 20 % ont répondu avec une marge d'erreur de 5 %. En rayon, nous avons demandé aux consommateurs le prix d'un produit qu'ils venaient de prendre, sans regarder l'étiquette. Avec une marge d'erreur de 5 %, 30 % ont répondu. Donc 70 % n'ont même

pas regardé le prix. Nous avons demandé aux consommateurs quittant la caisse le prix de cinq produits choisis aléatoirement dans leur chariot. Seuls 10 % étaient capables de le redonner au centime près. Et si on leur laisse une marge d'erreur de 5 %, ils ne sont que 26 % à donner une bonne estimation. Même pour les produits qu'ils achètent régulièrement, ils ne connaissent pas les vrais prix. Très peu sont donc capables de mesurer l'inflation sur la base de leurs propres achats.

Par quoi la perception de l'inflation est-elle influencée ?

Il y a inflation, car les médias disent qu'il y a inflation. Or une part importante de la population ne la perçoit pas dans ses propres achats. Certains vont baser leur

perception sur ce que les médias disent et adapter ensuite leurs comportements. Au-delà, cette perception biaisée est due aux rumeurs et aux expériences marquantes. Lorsqu'on paie sa facture pour l'énergie, vu les montants, on va regarder ce qu'on a payé l'année précédente. Et comparer. Mais ce n'est pas représentatif. Et il ne faut pas oublier le contexte marqué par la réforme des retraites et la guerre en Ukraine. Les gens pensent à leur avenir, à leur pouvoir d'achat. Tout cela alimente une forte inquiétude.

Vous parlez d'adapter son comportement. Comment ?

L'institut Kantar a demandé comment les gens envisageaient de gérer l'inflation. Limiter les gaspillages alimentaires est sorti en premier (46 %). Privilégier le « fait maison » arrive en deuxième position (44 %). Dans les achats effectifs, 37 % des Français sont allés vers des marques de distributeurs ; 35 % vers les surfaces discount. On manque de données pour affirmer à quel pourcentage le déclaratif s'accorde avec les vrais comportements.

Consumer Behavior. Applications in Marketing, de Robert East, Jaywant Singh, Malcolm Wright et Marc Vanhuele, éditions Sage, 2022 (4^e édition), 55 €.



J'AI TESTÉ POUR VOUS : THIRD PLACE

Daphné Segretain



Daphné Segretain

Journaliste de terrain soucieuse de l'environnement, avant de prendre les rênes d'*HEC Stories*, elle a parcouru les territoires pour couvrir l'actualité. Aujourd'hui branchée sur les news du réseau HEC Alumni, elle est à l'écoute des innovations et des transitions en cours. Le Covid a modifié le rapport au travail en développant le télétravail. La nouvelle donne valait bien une appli !

Third Place, c'est quoi ?

C'est une application qui permet de réserver un créneau (matin, après-midi ou journée complète) pour s'adonner au télétravail dans un hôtel 4 ou 5 étoiles. En plus de profiter du confort et du calme du lobby ou d'une salle de réception, le package comprend une prestation telle qu'un petit-déjeuner, un tea time ou l'accès à la salle de sport, afin de s'accorder une pause luxueuse.

Comment ça fonctionne ?

On télécharge l'application, on navigue sur la carte à la manière d'Airbnb pour choisir son hôtel, on indique sa plage horaire et voilà. On vient de réserver un espace de coworking atypique, qui risque de faire des envieux.

Le moment venu, le staff de l'hôtel, averti de notre arrivée, nous réserve un accueil digne de celui d'un client. Après avoir repéré les lieux, on choisit l'endroit où l'on souhaite s'installer pour quelques heures et une fois la connexion Wi-Fi établie, on peut se mettre au travail. Les habitués des espaces de coworking surpeuplés, hyperventilés ou bruyants, vont être dépayés ! Adieu le verre d'eau qu'on va remplir à la fontaine, on viendra vous proposer un bon thé et un délicieux goûter. Fi des allers et venues de startupeurs agités, place au léger ballet de touristes venus des antipodes.

Comment ça se passe ?

Ce jour de janvier, il faisait gris et froid et j'ai choisi un hôtel, un horaire et une prestation qui permettraient de profiter d'un moment de confort. Arrivée vers 14 heures à La Maison Favart, petit écrin de luxe discrètement posté près de l'Opéra-Comique, en plein cœur de Paris, je me poste dans un salon cossu façon XVIII^e siècle, en hommage à Justine et Charles-Simon Favart. Le maître d'hôtel me propose verveine et cake au citron. Les heures filent, et je me délecte de cet instant suspendu. Mon

regard oscille entre les mouvements des passants, mon ordinateur et les rares clients qui entrent et sortent de l'hôtel en pleine journée. 18 heures, mon article est bouclé, mon Zoom fermé, avant de partir, je m'accorde un moment de détente au spa de l'hôtel. Massage, sauna et quelques brasses me permettent de rentrer à la maison plutôt zen, après une journée qui, dans d'autres circonstances, m'aurait sans doute paru harassante.

C'est pour qui ?

Pour tout le monde ou presque. Les salariés qui ont la chance de pouvoir s'autoriser cette parenthèse privilégiée. Et qui peuvent se l'offrir : cela coûte entre 18 et 48 €, selon l'horaire et l'établissement choisi. Les indépendants las des espaces de coworking échevelés. Ou encore les travailleurs nomades en déplacement pour la journée. Third Place a commencé à développer son réseau de partenaires à Paris ou Bordeaux et on lui souhaite de connaître les beaux jours de Dayuse ou de Staycation. D'autant que les hôtels partenaires ont tout intérêt à rentabiliser ces espaces désertés par leur clientèle pendant la journée.





mondialisation



L'avis de
Marguerite Ratier (H.17)



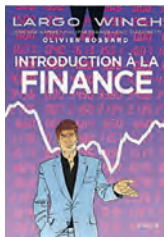
La face cachée de la globalisation

En tant que consommateurs, nous avons été gagnants de la mondialisation. Mais ce n'est là que la face visible d'un processus plus complexe. Professeur de finance à HEC, Guillaume Vuillemeys montre comment l'abondance de biens privés a eu pour contrepartie une raréfaction des biens communs : dégradation de l'environnement, déséquilibres sociaux, oubli des intérêts stratégiques. Cette négligence de biens communs s'est construite par l'exploitation des mers, qui permettaient aux marchands de contourner les ordres politiques peu favorables à leurs intérêts. La mondialisation est donc une « déterritorialisation » des activités économiques, qui se sont peu à peu affranchies du droit commun.

Le Temps de la démondialisation, protéger les biens communs contre le libre-échange, de Guillaume Vuillemeys, éditions du Seuil, 12 €



dans l'action



L'avis de
Georges Aliferis (H.02)

Prof de finance à HEC mais aussi youtubeur aux 58 millions de vues, Olivier Bossard nous fait découvrir la finance du ^{xx}e siècle aux côtés de Largo Winch, le célèbre héros de bande dessinée. Un ouvrage didactique illustré par de magnifiques vignettes de BD. Une vulgarisation palpitante qui permet de mieux comprendre le fonctionnement de la Bourse.

Introduction à la finance, d'Olivier Bossard, éditions Dupuis, 25 €



tribulations



L'avis de
Lancelot Salomon (H.22)

Bien mené, ce témoignage relate le parcours mouvementé d'un créateur d'entreprise. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la route de Frédéric Mazzella et de son entreprise BlaBlaCar a été longue et semée d'embûches. Quand on pense qu'il n'y avait que cinq covoiturages le mois du lancement... J'admire sa résilience.

Mission BlaBlaCar, de Frédéric Mazzella, Laure Claire et Benoît Reillier, éditions Eyrolles, 19 €



insertion



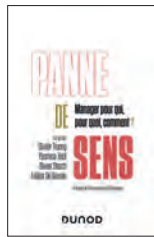
L'avis de
Olivier Fournout (H.84)

Julien Billion et Claire Doussard sont attentifs aux enjeux de vulnérabilité. Cet alliage d'exemplarité et de sensibilité donne toute sa profondeur à leur ouvrage sur les entrepreneurs en situation de handicap, les enjeux physiques, de déplacement dans l'espace, mais aussi mentaux, psychologiques et existentiels, qui donnent vie à des rêves.

Il faut être audacieux, de Julien Billion (E.17) et Claire Doussard, éditions EMS, 25 €



bonne direction



L'avis de
Hélène Chappé (H.JF.74)

À partir de témoignages de grands dirigeants investis dans la construction du sens en entreprise, Olivier Truong (E.03) propose des solutions pour tenter de concilier la gestion ultracourt-termiste des structures financiarisées et les pratiques vertueuses du management telles que la confiance, l'équité et la reconnaissance.

Panne de sens, ouvrage collectif dirigé par Olivier Truong (E.03), éditions Dunod, 15 €

© DR



start-up nation



L'avis de
Aurélié Rivoire (H.12)

Course à la surperformance, dérive de l'art contemporain, folie de l'intelligence augmentée : cette satire brillante de la société new-yorkaise et du monde des start-up est croquée par Julie Girard (H.11) à la manière de Tom Wolfe. Sa sagacité, son ironie et son sens de la dramaturgie font de ce tableau de mœurs un roman à lire d'une traite !

Le Crépuscule des licornes, de Julie Girard (H.11), éditions Gallimard, 20 €

© DR



ascension



L'avis de
Gérard Dumas (H.64)

Maurice Herzog (H.44) et Louis Lachenal ont-ils vraiment atteint le sommet de l'Annapurna le 3 juin 1950 ? Cette interrogation taraude les alpinistes, la fille d'Herzog elle-même ayant semé le doute dans son roman *Un héros*. Procédant par recoupements, l'ouvrage répond à la question et à la polémique sur le caractère colonialiste de l'expédition. Un livre passionnant.

Annapurna 1950, de Christian Greiling, éditions Héliopoles, 24 €



progression



L'avis de
Christine Poursat (H.90)

Donner de bonnes nouvelles de la planète demande un brin de volontarisme ! Sophie Chabanel (H.90) nous convainc que des avancées sont possibles : de l'air londonien enfin respirable à la biodiversité des îles, ce livre redonne espoir et envie d'agir. Mention spéciale au chapitre sur la finance verte et au gorille qui sort de la brume !

Bonnes Nouvelles de la planète, de Sophie Chabanel (H.90), éditions Le Pommier, 20 €



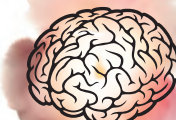
unisson



L'avis de
Guy Tabellion (E.01)

Édité dans un grand format qui permet une lecture confortable et agrémenté de nombreuses illustrations, ce livre écrit par le président du HEC Piano Club adopte un point de vue original. Il s'attache à décrire, à travers différentes anecdotes, 280 personnalités qui ont compté dans la vie de Frédéric Chopin.

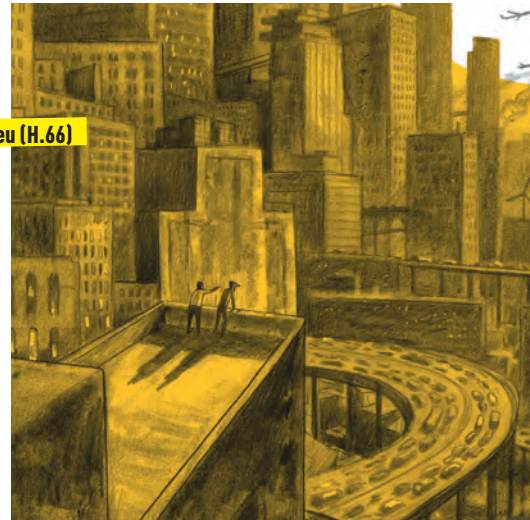
Chopin, répertoire et anecdotes, de Jean-François Mazelier (E.95), édité à compte d'auteur, 25 €



transition



L'avis de
Michel Tardieu (H.66)



Terre et mercure

Le livre le plus vendu en 2022 ! Cette BD commence par décrire ce qu'est l'énergie, avant de mettre en évidence la pression croissante exercée par l'humanité sur l'environnement. En un siècle se sont opérés des changements sur le travail, l'agriculture, l'alimentation, la biodiversité, la productivité, les transports, l'habitat, la santé... L'énergie abondante, celle du pétrole, entraîne l'abondance de marchandises et un flux croissant d'informations. L'épuisement progressif de ces ressources, que l'on mesure au coût élevé de leur extraction, n'est pas le plus grave. La limite de ce modèle tient à son potentiel de destruction du climat. Un diagnostic parfait de la situation et des conséquences, une partie solutions un peu faible.

Le Monde sans fin, miracle énergétique et dérive climatique, scénario Jean-Marc Jancovici et Christophe Blain, illustrations Christophe Blain, éditions Dargaud, 28 €



Montréal

Ville de grands espaces, Montréal séduit aussi grâce à la bienveillance de ses habitants. **Suivez les critères HEC** à la découverte de la plus française des villes américaines.



Jérémie Mani (H.01)

J'ai découvert Montréal il y a un peu moins de trois ans grâce à un client. Après plusieurs séjours sur place, je suis tombé amoureux de cette ville. Les planètes se sont alignées en 2020 lorsque Webhelp, à qui j'avais revendu ma société, m'a proposé de créer sa filiale sur place.

pâtisserie

Vent d'est

J'habite le quartier multiculturel d'Outremont, où vivent d'ailleurs des juifs hassidiques, qui se mélangent peu au reste de la population. Mais la boulangerie Cheskie, qui vend de délicieuses viennoiseries typiques de l'Europe centrale, comme la babka au chocolat, attire toutes les communautés du quartier. Un spectacle à la fois visuel et gustatif !

féerie

Mise en lumière

J'adore amener amis et famille découvrir le spectacle AURA dans la splendide basilique Notre-Dame. Accompagnés d'une musique envoûtante, des jeux de lumière mettent en valeur des détails de l'architecture. L'été, la visite permet de découvrir l'histoire de la ville tout en se reposant au frais après une longue balade dans la vieille ville.

académie

Virée universitaire

En flânant le long des allées du somptueux campus de l'Université McGill, situé pratiquement au cœur de la ville, on a l'impression d'être dans un film d'Harry Potter. Construite il y a deux cents ans, elle rappelle les universités anglaises d'Oxford ou de Cambridge. Ses nombreux espaces verts, ouverts au public, en font un lieu de promenade exquis.

© Illustrations Joël Guevara, DR

Anne-Valérie Guidollet (H.94)

Après une jeunesse au Canada, je suis partie en France pour mes études et mon début de carrière, avant de vivre un temps à Londres, puis à Genève. Mais j'apprécie tout particulièrement la simplicité et la joie de vivre des Montréalais. C'est pourquoi j'ai choisi de retourner m'installer à Montréal en 2018.

café cosy

Saveurs locales

Situé dans le quartier d'Autrement, le Café Souvenir propose de délicieux petits-déjeuners et brunchs dont les Montréalais sont friands. J'aime ce petit lieu douillet et pas trop touristique où l'on déguste des pancakes au sirop d'érable, des œufs Bénédicte, des fèves au lard ou des cretons, une spécialité montréalaise.

boulangerie

Craquer pour des bagels

Ouverte 24 h/ 24, l'enseigne St-Viateur Bagel est une institution, elle existe depuis 1957. Préparés et sortis du four sous nos yeux, ses bagels possèdent un moelleux et une odeur incomparables, ce qui explique qu'il y a souvent la queue devant la boutique ! Les Montréalais les dégustent au petit-déjeuner, avec du *cream cheese* et du saumon fumé.

gastronomie

L'évasion culinaire

Dans le sud-ouest de la ville, le marché Atwater a été construit en 1933 dans un style Art déco. On vient y faire ses courses ou manger pour découvrir les gastronomies du monde entier. Rempli de citrouilles autour d'Halloween, il se couvre de plantes et de fleurs au printemps, afin d'assouvir la passion des Montréalais pour le jardinage.

golf et ski

Un bain de nature

Situé dans l'est de la ville, le parc de Maison neuve s'étend sur 63 hectares et propose des activités en toute saison. Les Montréalais y pratiquent le ski de fond et le patin à glace l'hiver, le footing ou le golf l'été. À proximité, on peut visiter le Jardin botanique mais aussi le Bio dôme, un musée qui permet de découvrir les cinq écosystèmes des Amériques.



Emmanuel de Gouvello (H.94)

J'ai découvert le Québec en 2002 en allant voir un client et j'ai été séduit par les grands espaces et la nature. Après avoir créé mon entreprise en 2003, j'y ai déménagé en 2006 et je dirige aujourd'hui le groupe Echappe-toi, qui a créé le premier escape game du Québec.

périphérie

Échappée belle

Situé à une heure de voiture à l'est de Montréal, le lac Brome est entouré des splendides collines de l'Estrie, une chaîne de montagnes qui s'étend jusqu'aux États-Unis. On y trouve deux stations de ski et le village de Knowlton, l'un des plus ravissants du Québec, avec ses petites épiceries et ses antiques. Idéal pour s'évader le temps d'une journée ou d'un week-end.

galeries

Admirer des tableaux

Le Musée des beaux-arts de Montréal est l'un des plus grands d'Amérique. Son bâtiment initial, construit au début du xx^e siècle, s'est enrichi au fil des années de plusieurs pavillons. J'aime particulièrement celui d'art canadien (le pavillon Claire et Marc Bourgie, installée dans une ancienne église rénovée) pour les peintures de Jean-Paul Riopelle (1923-2002), qui a su capturer l'esprit québécois.

festival & cie

Des jeux et du jazz

Les industries créatives sont très développées au Québec, des arts du cirque en passant par les jeux vidéo ou les escape games. L'été, le festival Juste pour rire et le festival international de Jazz de Montréal sont des rendez-vous incontournables, qui attirent des artistes et un public venus du monde entier, symbolisant l'ouverture de cette ville sur le monde.



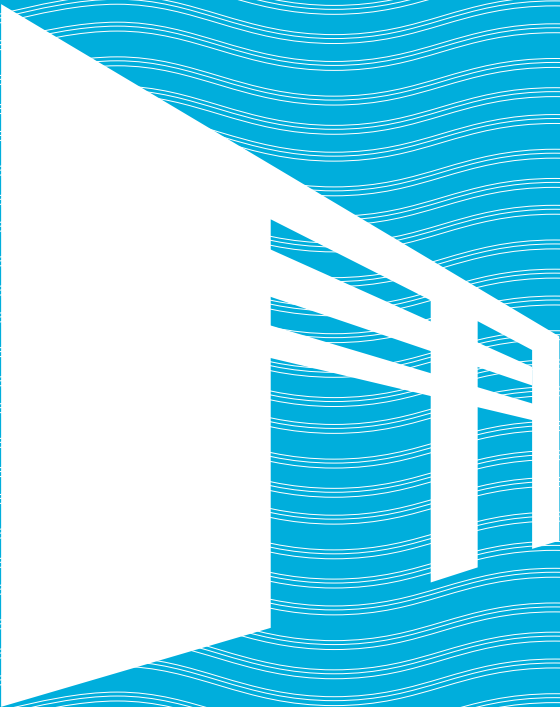
ENSEMBLE NOTRE IMPACT RÉSONNE PLUS FORT

TAXE D'APPRENTISSAGE 2023

En fléchant le solde de votre Taxe d'Apprentissage à HEC Paris, vous contribuez à faire grandir l'impact au service de l'intérêt général !

Pour vous simplifier la Taxe, consultez notre outil de simulation et manifestez votre intention de versement en scannant le QR-Code ci-contre ou en vous rendant sur :

<https://www.hec.edu/fr/lp-entreprises-partenaires/taxe-d-apprentissage-solde>



vie d'hec



vœux du président

Rétrospective et perspectives

Adrien Couret (H.07), président d’HEC Alumni, a présenté ses vœux en janvier aux bénévoles lors d’une cérémonie retransmise en ligne.

“**E**n 2022, le réseau HEC a battu des records de dynamisme, avec 950 manifestations à son actif», s’est réjoui le président de l’association Adrien Couret (H.07). Outre les événements organisés par les clubs et chapters, la vie de la communauté a été rythmée par plusieurs temps forts : le festival Life Project, consacré à la question du sens au travail, le dîner du Gala HEC, durant lequel 300 alumni ont contribué à lever 800 000 euros pour le nouveau programme de bourses HEC Imagine Fellows, ou encore l’assemblée générale, la remise des diplômes sur le campus et quelques grands anniversaires de promotions... En parallèle, le réseau n’a cessé d’innover. Le Club Gouvernance a publié son second ouvrage, *Dictionnaire vécu de la gouvernance*. Les médias d’HEC Alumni se sont enrichis de dix « Entretiens HEC » sur BFM Business, de quatre magazines *HEC Stories* et d’un nouveau *Yearbook*. HEC Ventures a investi dans sept nouvelles sociétés, portant le portefeuille à 17. Les liens avec l’École se sont renforcés grâce à l’accueil de professeurs au sein d’HEC Alumni. « La solidarité de notre association s’est également

exprimée de manière exemplaire, notamment grâce aux initiatives du Chapter Ukraine et aux actions au quotidien de notre caisse de solidarité, qui a soutenu financièrement douze diplômés durant l’année. »

Nouveaux jalons

La communauté HEC a affirmé sa dimension internationale avec l’inauguration de la HEC UK House en mars 2023, après plusieurs mois de travail conjoint des équipes de l’association et de l’école. HEC Alumni a pris part aux débats sur les limites planétaires avec son *Livre blanc sur la biodiversité*, remis à Sylvie Lemmet (H.81), représentante de la France dans les négociations de la COP15 fin 2022. Le Club HEC Transition, constitué en 2022 pour fédérer les générations autour de la transition durable des entreprises, a lancé le déploiement de la Fresque du climat au sein du réseau. Autres rendez-vous en 2023 : l’internationalisation des Prix Mercure, la célébration des 50 ans de la mixité à HEC et le dîner de Gala HEC au musée Rodin le 24 mai. L’agenda 2023 est déjà chargé !

©DR

prix mercure

Un trophée tourné vers l’international

Les Prix Mercure font peau neuve. « Désormais, les mercures sont attribués en France, Europe (hors France), Amérique du Nord, Amérique latine, Moyen-Orient, Afrique, Asie de l’Est, Asie centrale et du Sud. Chaque zone a établi une liste de nommés soumise au vote en ligne des alumni du 27 mars au 24 avril. Ainsi, les mercures HEC seront désignés par la communauté HEC à travers le monde », explique Jean-Christophe Myon (H.86), cofondateur et président du comité d’organisation des Prix



Mercure. Le palmarès des huit lauréats sera révélé en avril, et la remise des trophées sera suivie d’une cérémonie à Paris en en mai. Les Prix Mercure deviennent ainsi la vitrine mondiale de l’entrepreneuriat à HEC.

hec au féminin

Un demi-siècle de mixité

Pour fêter l’arrivée des femmes dans le cursus Grande École en 1973, HEC au Féminin a prévu cette année une série d’initiatives dont le top départ a été donné lors de la Journée internationale des droits de la femme, le 8 mars. Fil rouge de ces célébrations : la publication hebdomadaire, sur les réseaux sociaux, de portraits de « role models » féminins HEC (soit 50 au total) et la tenue d’ateliers de la Fresque de la mixité. Les 50 portraits, repris dans le *Yearbook 2023*, feront l’objet d’une exposition itinérante présentée lors des grands événements HEC de l’année : dîner de Gala HEC, cérémonie de remise des diplômes, assemblée générale d’HEC Alumni, soirée annuelle de la Fondation, etc. Ces manifestations seront ponctuées d’interventions sur la mixité. En novembre, la soirée de clôture, organisée à Paris, sera l’occasion de revenir sur les projets d’HEC au Féminin et de définir des engagements pour construire un avenir plus juste de la parité hommes-femmes.

hec uk house

So british !

Après plusieurs mois de travaux, la HEC UK House a ouvert ses portes ! Les festivités ont eu lieu les 22 et 23 mars. Les donateurs et grands donateurs de la Fondation HEC au Royaume-Uni, et les représentants de l’école et de l’association ont assisté à la soirée d’inauguration en présence d’Hélène Tréheux-Duchêne, ambassadrice de France au Royaume-Uni, et de Fabienne Viala, présidente de la Chambre de commerce française de Grande-Bretagne. Le lendemain, une soirée réunissait les alumni du Chapter UK. Deux jours ponctués d’échanges avec les équipes d’HEC Alumni et d’HEC Paris, dont Éloïc Peyrache, directeur général d’HEC Paris, et Anne-Valérie Corboz, doyenne associée en charge de l’Exed.



télex

En 80 pages, **le Yearbook HEC Alumni 2022** met à l’honneur ceux qui ont marqué l’année. À commander en version papier, avec la liste des diplômés HEC.



partenariat

Avancer ensemble dans la recherche et l'innovation

Schneider Electric, la Fondation HEC et HEC Paris s'engagent pour poser les jalons de la transition vers une économie inclusive et décarbonée.

En décembre, le Groupe Schneider Electric est devenu mécène de Hi! PARIS, le centre de recherche dédié à l'intelligence artificielle et à la science des données. Ce n'était qu'un début. Schneider Electric, HEC Paris et la Fondation HEC ont démarré l'année en signant un partenariat d'une durée de cinq ans, qui vise à promouvoir la recherche, les enseignements et l'innovation sur la transition environnementale et sociale.

Un partenariat en trois volets

Mécène historique du *Centre Inclusive Economy* au sein de l'Institut *Society & Organizations*, Schneider Electric est devenu partenaire global de S&O et entre dans son *advisory board* afin de participer à ses réflexions stratégiques. Grâce à ce soutien exceptionnel, S&O va pouvoir déployer la recherche sur les thématiques *Purpose & Sustainability*, renforcer leur enseignement à la Grande École ainsi qu'au MBA, et créer l'*Impact Company Lab*, un nouveau laboratoire d'expérimentation sur les sujets ESG, dirigé par les professeurs Marieke Huysentruyt et Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88).

Schneider Electric va par ailleurs apporter son expertise aux start-up *DeepTech* accompagnées dans le cadre du programme *Creative Destruction Lab* (CDL-Paris) du *Stream Climate*. Ce programme académique en collaboration avec des entreprises scientifiques et technologiques de rupture en phase de démarrage a été mis en place pour la première fois en Europe continentale par HEC Paris. Le programme permettra à Schneider Electric de collaborer avec des étudiants, mentors, entrepreneurs, scientifiques, académiques, afin de faciliter le développement de solutions destinées à relever les défis du changement climatique. Enfin, Schneider Electric encourage le déploiement du programme d'égalité des chances PACT Afrique destiné aux étudiants africains, dont la démarche citoyenne correspond aux valeurs et aux actions du Groupe dans le monde. « Ce partenariat renforce les liens déjà très forts entre HEC Paris et Schneider Electric, qui devient un contributeur majeur aux enjeux prioritaires de notre école que sont la transition écologique et sociale et la promotion de la diversité », conclut Éloïc Peyrache, directeur général d'HEC Paris.

© DR

étudiants boursiers

En forte hausse

Institution académique à but non lucratif au service de l'intérêt général, HEC Paris, grâce à l'action de la Fondation, est pleinement engagée en faveur de l'ascension sociale par l'éducation. L'École, qui soutient les étudiants boursiers dès la classe préparatoire via différents dispositifs (*voir ci-contre*), a mis en place l'an dernier un système de bonification pour les candidats boursiers. Celui-ci consiste à ajouter un point à tous les étudiants, boursiers comme non-boursiers, se présentant aux concours d'entrée pour la première fois ; et de maintenir cette bonification pour les étudiants boursiers qui s'inscrivent au concours une seconde fois. Ce changement de modalités, couplé aux actions d'accompagnement mises en place depuis de nombreuses années, porte ses fruits : HEC Paris a vu la proportion d'étudiants boursiers du Crous admis passer de 14,5 à 17,7 %



à la rentrée 2022-2023. Au total, le pourcentage d'étudiants bénéficiaires d'une bourse sur critères sociaux de la Fondation dépasse aujourd'hui les 23 %. L'École, qui s'approche de son objectif d'accueillir 25 % de boursiers, a décidé de maintenir le principe de bonification en 2023. Grâce aux dons, près de 2 millions d'euros seront alloués aux étudiants boursiers du campus, budget en forte augmentation pour accompagner cette hausse.

prépa pour tous

Un dispositif unique

Depuis plus de dix ans, la Fondation HEC soutient les jeunes dès la classe préparatoire en offrant une aide financière aux élèves boursiers Crous en deuxième année de classe préparatoire aux grandes écoles ayant obtenu la mention bien ou très bien au baccalauréat et qui préparent le concours d'entrée à HEC. Ce dispositif est devenu national en 2019 et est aujourd'hui proposé dans 127 établissements en France. En février, la Fondation a ainsi accordé 533 bourses de vie d'un montant moyen de 500 euros, permettant aux jeunes bénéficiaires et à leur famille d'aborder plus sereinement les concours. Au-delà de l'aspect financier, ce soutien renforce aussi la motivation et la confiance des étudiants et les encourage à donner le meilleur d'eux-mêmes pour réussir leurs examens, comme en témoignent les étudiants eux-mêmes !

inauguration

Amphithéâtre Nathalie et Mathieu Gaveau

Après leur rencontre sur le campus en 1997, Nathalie et Mathieu Gaveau (H.99 et H.98) ne se sont plus quittés et ont toujours soutenu HEC. Cofondatrice des sites d'e-commerce PriceMinister et Shopcade, Nathalie a été membre du Conseil d'administration d'HEC Paris et vice-présidente d'HEC Alumni. Directeur de clientèle chez Citadel, investisseur en fintech et private equity, Mathieu préside le comité de campagne de la Fondation HEC en Grande-Bretagne. Ensemble, ils sont devenus Grands Donateurs en 2011. En reconnaissance de leur engagement, l'amphithéâtre T102 du bâtiment des études a été baptisé en leur nom le 21 décembre, en présence de Pascal Quiry, ancien professeur de finance de Mathieu, d'Éloïc Peyrache, de Delphine Colson (H.94), de Deborah Aringoli de la Fondation, et des deux enfants du couple, très fiers de voir leurs parents ainsi célébrés. Un moment convivial et détendu. Une occasion pour Nathalie et Mathieu de se remémorer les beaux moments passés sur les bancs de l'école.



télex

Le rapport d'activité de la Fondation HEC 2022 sera disponible en avril ! <https://bit.ly/Rapport-FondationHEC>



programmes

Des académies pour tout tenter

Étape incontournable et très attendue de la scolarité Grande École, les académies offrent aux étudiants une riche palette d'expériences. Retour sur l'édition 2023.

Chaque année en janvier, les étudiants de L3 et M1 plongent au cœur d'une thématique de leur choix en rejoignant l'une des 33 académies proposées par le programme Grande École. Ces séminaires de trois semaines, conçus comme des allers-retours entre théorie et expérience terrain, couvrent des domaines variés, offrent aux participants un vaste champ d'expérimentation sur le campus ou au-delà. « Les étudiants peuvent opter pour des académies d'ouverture, qui les confrontent à des situations inédites (Accueil des réfugiés, Sapeurs-pompiers, Service militaire volontaire...) ou des académies d'approfondissement à visée professionnalisante (Finance d'entreprise/Accuracy, Marketing 4.0, Data Science for Business...) », explique Amar Taki, directeur exécutif en charge de l'innovation pédagogique d'HEC Paris.

Espace, vin, médias et start-up

Le cru 2023 a été particulièrement apprécié par les étudiants. « Les quatre académies centrées sur la finance ont remporté un vif succès, notamment les deux nouvelles, Applied Corporate Finance et Rothschild Impact Finance, enseignées en

anglais. L'académie Service public, créée l'an dernier grâce à l'association Publ'HEC, a séduit une vingtaine d'étudiants, qui ont été immergés quelques jours au sein de grandes institutions : Assemblée nationale, Sénat, ministères, préfectures... » Des académies aussi variées qu'Art & business, qui explore les liens entre affaires et création artistique, Institutions et Industries de défense et d'espace, qui décrypte les enjeux géopolitiques du spatial ou Vigne & Vin, qui a traité de l'adaptation de la profession au réchauffement climatique à Salon-de-Provence (Bouches-du-Rhône), ont trouvé leur public. Les académies portant sur le journalisme et les médias et celles consacrées à l'entrepreneuriat, au digital et à l'innovation restent des valeurs sûres. « L'école 42 étant en rénovation, HEC Paris a accueilli et hébergé sur son campus une trentaine de ses étudiants, ainsi que ceux de l'école de design Strate, afin qu'ils travaillent en équipe avec nos élèves au sein de l'académie start-up durant trois semaines. Ce vécu commun a été un véritable enrichissement mutuel », souligne Amar Taki. Rendez-vous en 2024 pour de nouvelles aventures !

© DR

hi! paris

Par-delà la parité

Le 11 février 2023, à l'occasion de la Journée des femmes dans la science organisée par l'Unesco, le centre Hi! PARIS a organisé dans les locaux de son mécène L'Oréal une table ronde consacrée à la collaboration entre les talents féminins et masculins au sein des organisations. La question se pose de manière aiguë à un moment où l'accent est mis sur la parité entre les sexes, mais où, paradoxalement, la présence des femmes dans les carrières scientifiques n'a jamais été aussi faible. Les discussions, introduites par Jean-Noël Barrot (H.13), ministre délégué chargé de la Transition numérique et des Télécommunications, et animées par Anne-Laure Sellier (H.95), professeur à HEC Paris, ont permis à un prestigieux panel d'intervenants issus des mondes académique et corporate d'explorer la manière dont les organisations peuvent aborder le défi de l'inclusion et de la diversité pour en faire un atout durable. Les opportunités ouvertes par la transformation digitale ont notamment fait partie des pistes de réflexion abordées.

projet campus

Étapes à venir

Le grand projet de rénovation immobilière du campus, annoncé l'an dernier par Jean-Paul Agon (H.78), président d'HEC Paris, et porté conjointement par la CCI Paris Ile-de-France, la Fondation HEC et HEC Alumni, se concrétise. L'appel à candidatures sera officiellement lancé prochainement, dans le cadre d'une procédure de marché public. Il vise dans un premier temps à sélectionner les quatre équipes qui seront amenées à travailler sur l'appel à projets qui sera lancé au plus tard en septembre. L'équipe lauréate sera désignée dans la deuxième moitié de 2024, au terme d'une compétition d'un an. Puis les travaux pourront démarrer une fois les autorisations administratives obtenues. L'inauguration des nouveaux bâtiments est prévue pour 2028 ou 2029. Le campus du futur est en marche !



MBA 2023

Welcome on board !

Le MBA d'HEC Paris est fier d'accueillir les 94 étudiants de la cohorte de janvier 2023. Ils rejoignent leurs 152 camarades qui ont commencé le programme en septembre 2022, portant la promotion MBA 2024 à 246 étudiants. La nouvelle cohorte compte 95 % d'étudiants internationaux de 30 nationalités différentes et également 43 % de femmes, probablement le pourcentage le plus élevé jamais atteint à ce jour. À leur arrivée, les nouveaux venus ont été chaleureusement reçus par les membres du MBA Council. Dès le 9 janvier, ils ont participé à la session d'ice breaking dirigée par le professeur Mathis Schulte, suivie du discours d'Éloïc Peyrache, directeur général et doyen d'HEC Paris, puis d'un cocktail de bienvenue organisé au Château. Leur intégration s'est poursuivie tout au long de la semaine par les présentations des équipes académiques et extra-académiques qui les accompagneront durant leur scolarité.

télex

Première mondiale, la science des données appliquée à la finance, le double diplôme Data & Finance sera lancé en septembre par HEC et Polytechnique.



recherche et entrepreneuriat

Un rapprochement gagnant-gagnant

La rencontre entre les professeurs-chercheurs d'HEC Paris et les start-up de la communauté favorise l'innovation et la fertilisation.

Sous l'égide de l'I&E Center et de la faculté, les liens entre expertise académique et initiative entrepreneuriale se resserrent à HEC Paris. Onze articles de recherche sur l'entrepreneuriat et l'innovation ont été présentés sur le campus lors de l'HEC Paris Entrepreneurship Workshop des 9 et 10 décembre. La Learning Expedition, initiée en 2021 par Christophe Pérignon, doyen associé en charge de la recherche à HEC Paris, s'est institutionnalisée : deux fois par an, une quinzaine de professeurs viennent à la rencontre des start-up incubées par HEC à Station F. « L'écosystème entrepreneurial d'HEC Paris est une opportunité pour les membres de notre faculté, quelle que soit leur spécialité. Ils dialoguent avec les entrepreneurs, identifient des sujets d'intérêt commun et bénéficient de données, qui peuvent mener à la rédaction d'articles de recherche. Au niveau pédagogique, il est intéressant d'enseigner des cas concrets de développements d'entreprises dans les cours de la Grande École et des masters. Être adossé à un réseau entrepreneurial riche et étendu est aussi

un argument fort pour recruter des professeurs-chercheurs », souligne Christophe Pérignon.

Expertise et champs d'action

Côté entrepreneurs, la collaboration avec la faculté donne accès à une expertise scientifique rigoureuse qui accélère les projets. Zied Haj-Yahia, fondateur de AlloReview, start-up d'analyse des feedbacks vocaux incubée à Station F depuis 2020, témoigne : « Avec Xitong Li, professeur associé de systèmes d'information à HEC Paris, nous avons mené une recherche sur les usages des clients de Shein, géant chinois de la fast-fashion. Ses résultats ont permis d'améliorer notre expérience utilisateur et Xitong a publié un article sur le sujet. J'interviens régulièrement dans son cours Business Analytics Using Python. Ce type de collaboration accroît notre légitimité scientifique, notre visibilité et nos perspectives business. » Christophe Pérignon conclut : « C'est un rapprochement gagnant-gagnant : start-up et professeurs-chercheurs ont en commun de ne pas avoir de temps à perdre ! »

©DR

innovation scientifique

Une certification pour la recherche

Au confluent de la recherche et de l'entrepreneuriat, l'agence de certification Cascad, cofondée et pilotée par Christophe Pérignon, a vu le jour en 2019 sur le campus d'HEC Paris, dans les locaux de l'I&E Center où elle est hébergée. « Cascad est un laboratoire commun avec HEC et le CNRS qui permet d'attester la validité scientifique d'une recherche. Il est en effet difficile pour un chercheur de prouver la rigueur de ses travaux, alors que ses résultats sont basés

sur des données qui doivent rester confidentielles ou sont protégées par un copyright. D'où l'idée de créer un tiers de confiance, qui contrôle et certifie la reproductibilité des résultats obtenus. Ce service unique en son genre a été initialement conçu pour les chercheurs individuels, mais il est finalement davantage utilisé par les journaux scientifiques. » À ce jour, Cascad a déjà effectué plus de 250 vérifications d'articles et travaille pour les meilleures revues d'économie du monde.

publication

Réinventer l'économie avec les moines

Pour sa thèse de fin d'études, Clémentine Perier (H.20) s'est intéressée aux moines. « J'avais des questionnements sur le sens du travail, le rapport au temps : l'économie monastique m'a paru ouvrir de nouvelles voies. La résilience des moines est source d'inspiration face aux défis contemporains : ils sont précurseurs en écologie, gestion des ressources humaines, éthique du travail. Face aux fragilités de leur modèle, leur attitude, tout en intériorité, contraste avec les règles édictées dans l'entreprise. » Nourri par des échanges avec des moines et moniales, le mémoire a décroché le prix de la thèse professionnelle X-HEC Entrepreneurs, puis a bénéficié d'une aide en vue de sa publication, *À l'école des moines, réinventer l'économie* (éd. Atlande). Une belle aventure pour Clémentine, qui travaille dans le domaine de la santé mentale tout en continuant à étudier les modèles de vie alternatifs.



journée à impact

X-HEC Entrepreneurs et SASI

Le 16 janvier, 120 étudiants X-HEC Entrepreneurs et 80 étudiants SASI ont visité 40 entreprises, fonds et associations qui intègrent l'impact dans leur valeur. « De nombreux secteurs étaient représentés : l'énergie (Ecojoko), l'alimentaire (Nous anti-gaspi), le conseil (Cleantech Open France), la finance (Raise), etc. Les échanges avec les fondateurs et leurs retours d'expérience concrets ont été vivement appréciés », explique Aymeric de Larminat (H.23), organisateur de l'événement avec Arthur Sérés (H.23), Bonnie Basei (H.24) et Renata Villanueva (H.24). Deux masterclasses et une table ronde ont eu lieu à l'Albert School sur les thèmes du changement social, du leadership et de l'innovation. « Cette journée a créé des ponts entre nos deux majeures, qui sont complémentaires. Les étudiants se rencontrent et certains se retrouveront lors du Start-up LaunchPad pour lancer leurs projets ! »

télex

Paris-Saclay SPRING 2023, le grand rendez-vous de l'innovation, de la recherche et de la science, aura lieu sur le campus d'HEC Paris le 1^{er} juin. Venez nombreux !

taxe d'apprentissage 2023

Ensemble, notre impact résonne plus fort

Alors que le dispositif de la taxe d'apprentissage achève sa transformation, HEC Paris a plus que jamais besoin de ses fidèles contributeurs pour accroître son impact au service de l'intérêt général.

En 2023, le circuit et le calendrier du solde de taxe d'apprentissage évoluent. La collecte sera réalisée début mai par l'Urssaf, puis sa répartition sera opérée par la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Dans ce nouveau cadre, les entreprises qui souhaitent soutenir HEC Paris devront veiller à flécher leur taxe d'apprentissage vers l'école sur la plateforme en ligne de la CDC entre le 25 mai et le 30 juin. Leur contribution demeure essentielle pour continuer à accroître l'impact positif d'HEC Paris sur l'économie et la société, à travers ses quatre piliers clés : le développement des talents, la production de connaissances, l'innovation et la contribution au bien commun. La taxe d'apprentissage finance des projets académiques et pédagogiques d'envergure, qui structurent la recherche des professeurs-chercheurs et la formation des étudiants autour des grands enjeux contemporains. Elle soutient aussi des dispositifs d'égalité des chances participant à la dynamique sociale et sociétale de l'école tels que le programme PREP Etoile qui parraine des élèves boursiers sur critères sociaux en classes préparatoires afin de les aider à intégrer HEC Paris. Dans cette optique, l'École est déterminée à accueillir 25 % d'étudiants boursiers dans les prochaines années.

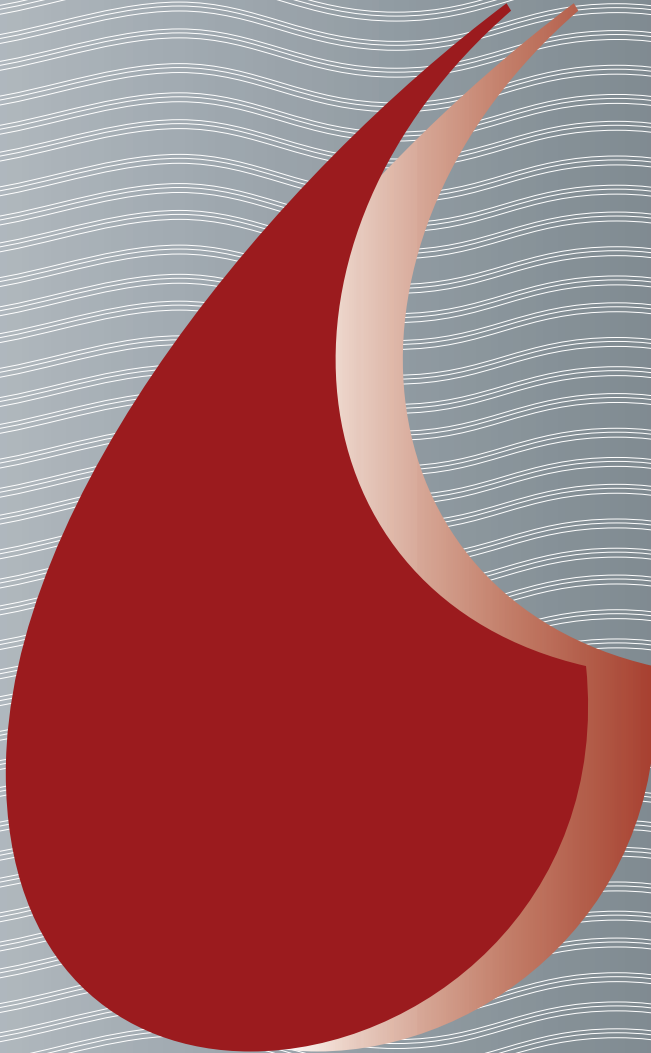
Wavestone nous soutient

La mission d'intérêt général d'HEC Paris entre en résonance avec celle des entreprises, tout secteur confondu, comme en témoigne Xavier Baudouin (H.93), Partner du cabinet de conseil Wavestone. « HEC et Wavestone partagent une vocation profonde : celle d'avoir de l'impact non seulement sur l'activité des entreprises, mais aussi sur la société au sens large, dans le contexte actuel de basculement vers le tout-digital, d'accélération de l'urgence environnementale et de compétition accrue. Nous avons près de 4 000 collaborateurs en Europe, aux États-Unis et en Asie, avec des équipes qui rassemblent une grande diversité de profils et de nationalités, à l'image des étudiants du campus d'HEC Paris, que nous avons toujours



plaisir à accueillir. Nos valeurs liées à la satisfaction client, au développement des collaborateurs, à la responsabilité, à l'éthique et à l'esprit d'équipe font écho à des valeurs qui sont au cœur de l'ADN d'HEC : la curiosité, la diversité, l'entrepreneuriat, l'excellence et la responsabilité. Il était donc naturel pour Wavestone de soutenir HEC avec le versement d'une taxe d'apprentissage. Nos valeurs partagées résonneront ainsi davantage et, ensemble, nous pourrions accroître notre impact. En tant que Partner chez Wavestone mais aussi alumnus d'HEC, il me tenait à cœur de réunir ces deux institutions à travers ce projet commun. La contribution de Wavestone aidera, je l'espère, au développement d'HEC et de ses talents, qui plus tard pourront dire que le passage dans cette école a été structurant dans leur parcours professionnel et leurs choix pour l'avenir, comme ça a été le cas pour moi. » Grands groupes, ETI et PME : grâce au versement de votre taxe à HEC Paris, vous donnez des ailes aux jeunes talents qui construiront la transition de demain au sein de vos entreprises.

© DR



business

Les entreprises ont la parole



VOUS AVEZ UNE BELLE BOÎTE, CE SERAIT DOMMAGE DE L'INSTALLER DANS UNE MOCHE.

Nos designers et architectes d'intérieur aménagent votre espace de travail pour l'adapter à vos besoins. Touchez-en un mot à votre patron.

ESPACES DE TRAVAIL
morning,

Entreprise
B
Certifiée

DÉCIDEURS



PROPOSER UN CONSEIL EN EXPÉRIENCE CLIENT PERFORMANT ET ACCESSIBLE

Aujourd'hui, une société ne vend plus un produit ou un service, mais une expérience. Cette expérience vécue par les clients et les collaborateurs est devenue un enjeu presque plus important que le chiffre d'affaires, car c'est elle qui, *in fine*, incarne la marque.

« Un diagnostic trois fois moins cher que ceux de cabinets traditionnels »

En France, l'expérience client a acquis ses titres de noblesse dans de nombreux domaines tels que le luxe, le transport, l'hôtellerie ou la restauration. Dans les pays anglo-saxons, elle relève d'une approche plus pragmatique et davantage axée sur les outils numériques. L'idée de CXB HUB est de marier la culture française, proche de l'humain, et l'expérience client anglo-saxonne, plus digitale. L'entreprise est basée à Paris et à Londres, capitale de la *customer centricity*, selon le terme qu'emploient les Britanniques pour désigner la culture client.

S'inspirer du modèle anglo-saxon

Les dirigeants *customer centric* considèrent que pour offrir un service de qualité, l'expérience vécue par le client doit être liée à celle vécue par le collaborateur. De nombreuses études, comme celles du XM Institute, ont démontré que ce lien a un impact direct sur le business. Outre nos services de conseil et de formation (en France, nous sommes un organisme certifié Qualiopi), notre démarche consiste à analyser les besoins des



Alexis Grabar (MBA.02)
Diplômé d'HEC et de la Fletcher School, il a passé dix ans chez Airbus avant de créer plusieurs start-up. Depuis 2016, il est spécialisé dans le conseil stratégique en management.



Claire Bonniol
Diplômée du Collège d'Europe et du Celsa, elle s'est spécialisée en management et marketing au sein du groupe Accor puis dans un cabinet de conseil.

CXB HUB
Fondée à Londres en 2017 par Alexis Grabar (MBA.02) et Claire Bonniol, CXB HUB propose du conseil et de la formation en expérience client et collaborateur. Sa plate-forme digitale myCXvision.com s'adresse à toutes les entreprises souhaitant gagner en impact sur ces sujets.

entreprises pour identifier des axes d'amélioration en termes d'expérience client et collaborateur. Et ce, quelles que soient leur taille et leur secteur d'activité. Ainsi, nous accompagnons par exemple Elior France en ingénierie pédagogique pour ses 650 restaurants d'entreprise ; dans l'industrie B2B, nous accompagnons les services clients de la société Imerys ; et nous sommes aussi présents aux côtés de petites organisations comme l'association du Sacré Cœur, maison de retraite en région.

Un outil digital adapté aux besoins

Notre idée est de démocratiser l'accès au conseil en expérience client. Dans cette optique, nous avons développé une solution digitale, myCXvision.com. La plateforme permet aux chefs d'entreprise ou managers de réaliser un diagnostic en ligne, qui donne un score et propose des axes d'amélioration reposant sur des actions concrètes. La version de base de cette feuille de route en ligne est entièrement gratuite ! Bien entendu, il existe des offres plus sophistiquées et payantes, dont le coût oscille entre 2 000 et 8 000 €. Ce qui reste environ trois fois moins cher que la plupart des diagnostics proposés par des cabinets de conseil traditionnels. Et les retours sont excellents : l'un de nos clients, Thermofisher Scientific, a augmenté son Net Promoter Score de plus de 20 points entre le début et la fin de l'accompagnement. Aujourd'hui, le développement technologique et commercial de myCXvision.com fait partie de nos principaux objectifs, aux côtés de notre ambition d'aller plus loin sur la tech et à l'international, raisons pour lesquelles nous sommes en train de réaliser une levée de fonds de 1 million d'euros. ●



COMMENT STRUCTURER UNE DIRECTION FINANCIÈRE « BUSINESS ORIENTED » ?

Cabinet de conseil en finance d'entreprise, Cohesive Finance intervient auprès des entreprises en mode projet pour structurer leur direction financière ou encadrer un projet de changement (refinancement, fusion-acquisition...) Entretien croisé avec Sylwia Gallardo (CEMS.02) et Patrick Ganansia.

« Nous aidons les entreprises à passer un cap et à structurer leur fonction finance »



Sylwia Gallardo

Sylwia Gallardo a créé le cabinet Cohesive Finance en 2020, après dix-huit ans d'expérience dans la direction financière de grands groupes, comme Microsoft ou Kone, et de PME. Titulaire d'un Master Finance & Banking de l'École centrale de commerce à Varsovie (SGH) et d'un CEMS HEC Paris, Sylwia est spécialisée dans la structuration des directions financières et la conduite des projets de transformation.

Cohesive Finance

Le cœur de métier du cabinet s'articule autour de deux axes : la structuration du département finance, avec optimisation des processus et des outils ; et l'accompagnement de projets de croissance externe ou d'ouverture du capital à un fonds d'investissement.

Tout au long de nos missions, nous visons à conjuguer l'excellence, la bienveillance et l'enthousiasme pour embarquer les équipes de nos clients.

Intervenez-vous majoritairement dans les phases de croissance des entreprises ?

S.G. : Les entreprises font appel à nous lorsqu'elles ont besoin de réorganiser et de structurer leur département finance. Soit parce que, comme c'est le cas chez Maison Herez, elles ont ouvert leur capital à un fonds d'investissement et que leur niveau d'exigence augmente, notamment en matière de reporting, soit pour aligner les modes de fonctionnement après une phase de croissance externe rapide, soit encore parce qu'elles ressentent la nécessité, à un certain stade de leur développement, de dépasser une vision purement comptable pour aller vers une vision orientée business, axée sur le pilotage et l'aide à la décision. Nous intervenons également lors d'opérations de fusions-acquisitions : en amont lors de la préparation et en aval pour mener l'intégration et tirer pleinement parti des synergies.

Patrick Ganansia, vous avez fait appel à Cohesive Finance après avoir ouvert votre capital à un fonds d'investissement ?

Patrick Ganansia : Notre cabinet a vingt-sept ans d'existence et nous accompagnons principalement nos clients sur deux axes : définition d'une stratégie patrimoniale et conseil en investissement avec préconisation de solutions. En juillet 2020, nous avons décidé



Maison Herez

Appréhender le patrimoine dans sa globalité, c'est avant tout lui donner du sens. La Maison Herez a pour vocation première de pérenniser le patrimoine des familles pour les générations futures, ce qui constitue sa raison d'être depuis près de trente ans. Fondée et présidée par Patrick Ganansia, la Maison Herez est aujourd'hui un acteur majeur du conseil en gestion privée, gestion de fortune et family office. Elle est présente à Paris, à Lyon, sur la façade Atlantique, à Bruxelles et à Tel-Aviv.

de faire entrer le fonds Florac dans notre capital, à hauteur de 23 %, pour avoir un rôle à jouer, avec notre ADN et notre philosophie, dans la consolidation du marché de la gestion de patrimoine. Puis nous avons réalisé plusieurs acquisitions : nos effectifs comme les capitaux que nous gérons ont triplé, ce qui a entraîné une complexification de notre organisation. Dans cette phase d'accélération, nous avons choisi de faire appel à Cohesive Finance pour asseoir les fondations de notre Maison en consolidant la fonction finance. Sylwia Gallardo a su poser le diagnostic, en identifiant les changements nécessaires et en les menant à bien dans un délai de quelques mois.

Sylwia Gallardo, qu'avez-vous concrètement mis en place chez Maison Herez ?

S.G. : J'ai cherché à bien comprendre d'une part le type d'informations financières dont le Codir avait besoin pour prendre des décisions, et, d'autre part, à cerner comment les différentes équipes terrain travaillaient et à quelles problématiques elles faisaient face. Avec comme objectif de rapprocher les visions stratégiques et opérationnelles pour mettre l'organisation financière en support du business. J'ai défini les informations qui étaient utiles et nécessaires, structuré les données, réalloué les périmètres de responsabilités, conseillé d'automatiser certaines tâches répétitives pour alléger la charge de travail, harmonisé la remontée d'information au sein des filiales. Autant de changements qui ont, par exemple, permis de réduire le temps de reporting de trois mois à quinze jours et



Patrick Ganansia

Titulaire du DES de gestion de patrimoine de l'université de Clermont-Ferrand, Patrick Ganansia a créé Maison Herez en 1995. Il est également administrateur de l'Apec (Association professionnelle des entreprises de conseil en investissement).

de délivrer un reporting mensuel fiable au Codir. L'objectif, à la fin de ce type de projet, est de rendre notre client autonome, ce qui passe par la formation de ses propres équipes afin qu'elles reprennent l'activité opérationnelle en intégrant les changements mis en place.

Cohesive Finance a également accompagné Maison Herez pour coordonner un projet de refinancement.

P.G. : Il s'agissait d'un projet assez lourd, impliquant plusieurs parties prenantes et nécessitant des compétences pointues. Sylwia Gallardo a l'expérience requise, parle le même langage que les différents acteurs du projet et connaît leurs exigences. Elle a été immédiatement opérationnelle sur cette mission, ce qui a constitué un très précieux atout pour Maison Herez. **S.G. :** Dans ce projet de refinancement, stratégique pour Maison Herez, j'ai joué un rôle de chef d'orchestre, en structurant les différentes étapes et en alimentant les parties prenantes (fonds d'investissement, banque, avocats, fiscalistes, la société réalisant la *financial due diligence*, etc.) avec les bonnes informations au bon moment et en bon ordre. J'ai également négocié avec le fonds prêteur et les banquiers les termes de l'opération afin qu'ils soient les plus favorables possible pour Maison Herez et lui donnent des marges de manœuvre pour l'avenir. ●



TOURISME

NOUVEAUX HORIZONS

Hôtellerie, compagnies aériennes, tour-opérateurs... ont été durement touchés par la pandémie de Covid-19. Alors que les voyageurs se remettent en mouvement, leurs comportements ont-ils durablement changé ? Quelles sont les nouvelles attentes au niveau du dépaysement, de l'expérience et des modes de déplacement ? Tour d'horizon d'un secteur qui redéfinit ses objectifs à l'aune d'une planète de plus en plus fragile.

Dossier réalisé par Mariane Gérard

REDÉCOLLAGE POST-PANDÉMIE

Trou d’air en 2020, stabilisation en 2021, remontée en 2022...
Retour sur trois années de turbulences dans le tourisme.
Avant une stabilisationnde la trajectoire pour 2023 ?

Un arrêt brutal dans un ciel sans nuages. Tel a été l’effet de la pandémie sur le tourisme, dont la croissance était exponentielle dans les années pré-Covid. Selon le WTTC, le secteur avait créé un nouvel emploi sur quatre dans le monde entre 2014 et 2019. Il représentait alors 10,3 % de la population active mondiale (soit 333 millions personnes) et 10,3 % du PIB mondial. Un an plus tard, victime des confinements et de la suspension des déplacements, il avait perdu 62 millions d’emplois et ne pesait plus que 5,3 % du PIB mondial.

2020 : suspension et réorganisation

Au plus fort de la crise sanitaire, tous les acteurs du secteur sont paralysés. Côté hébergements, les hôtels, qu’ils appartiennent à de grands groupes ou à des structures indépendantes, ferment les uns après les autres, avec un effet domino parti de l’Asie, suivi par les États-Unis et l’Europe. « En France, les hôtels n’ont jamais été contraints réglementairement à fermer leurs portes. Mais faute de clients, plus de 75 % ont cessé leur activité au cours du premier confinement. Ils se sont focalisés sur le changement de leurs pratiques afin de respecter les mesures d’hygiène et les protocoles sanitaires et d’obtenir les certifications propres à rassurer les clients », rappelle Muriel Roquejeoffre (H.93), présidente et fondatrice de Sangha Hotels. Côté transport, le trafic aérien chute de 66 % entre 2019

et 2020 (75,6 % sur les liaisons internationales) : le plus gros choc jamais ressenti par le secteur. Les OTA (Online Travel Agency), dont l’activité dépend du trafic aérien, sont fortement impactées. « Notre volume de réservation a baissé de 80-90 % », précise Éric La Bonnardière (M.06), fondateur d’Evaneos, plateforme qui connecte les voyageurs à des agences locales pour réaliser des circuits sur mesure. Malgré le choc, ces deux années n’ont pas été perdues : « Nous avons soutenu notre réseau d’agences locales, via des aides financières et des webinars de formation, retravaillé notre positionnement et automatisé certains processus. »

2021-2022 : redémarrage par la proximité et le « revenge travel »

Dès 2021, le secteur connaît un rebond. Avec une croissance de 21,7 % et la création de 18,2 millions d’emplois, il regagne des parts dans le PIB mondial (6,1 %). Partout dans le monde, le tourisme de proximité tire l’activité : les dépenses des visiteurs domestiques augmentent de 31,4 % en 2021, tandis que celles du tourisme international ne reprennent que de 3,8 %. Aux États-Unis, l’un des pays les plus restrictifs dans les domaines des déplacements (hormis la Chine), le tourisme domestique bat des records pendant l’été 2021. « Les Français ont profité de l’Hexagone et l’activité a repris, profitant à l’hôtellerie de plein air (camping, etc.), qui a retrouvé son niveau de 2019 dès 2021. Les étrangers ne sont pas revenus immédiatement : en 2021, le secteur global de l’hôtellerie est resté en deçà de son niveau de 2019 », pointe Muriel Roquejeoffre. En 2022, l’ensemble du secteur reprend des couleurs avec le phénomène du « revenge travel », né de



la frustration des deux années précédentes. Neuf cents millions de touristes font leurs valises, soit deux fois plus qu’en 2021. La fréquentation reste cependant à 63 % des niveaux prépandémie, avec de fortes variations selon les régions du globe : 83 % pour le Moyen-Orient, 80 % pour l’Europe, 65 % pour l’Afrique et les Amériques, 23 % pour l’Asie-Pacifique. En France, la fréquentation de juin à août 2022 dans les hôtels et campings dépasse de 3 % son niveau d’avant crise. La clientèle internationale revient aussi nombreuse qu’avant la crise sanitaire, l’absence des touristes asiatiques étant compensée par les visiteurs européens. Les dépenses des visiteurs étrangers dépassent de 7 % celles de 2019 en raison de l’inflation et de la hausse de fréquentation. L’hébergement et la restauration voient leur chiffre d’affaires grimper de 14 % en juillet 2022 par rapport à juillet 2019. « Dans la région Occitanie, par exemple, les destinations campagnes, littoral et petites villes ont fait le plein. Les grandes métropoles n’ont pas profité du mouvement, car le tourisme d’affaires, dont elles bénéficient habituellement, a continué à marquer le pas », note Muriel Roquejeoffre. Pas de « revenge travail » en vue !

2023 : belles perspectives

Selon les scénarios prospectifs de l’OMT, 2023 pourrait être l’année du retour du tourisme international à ses niveaux prépandémiques en Europe et au Moyen-Orient, à condition que la reprise des déplacements en Asie-Pacifique et l’évolution de la crise ukrainienne soient favorables. La demande en voyages régionaux et de proximité devrait

également demeurer forte et alimenter la reprise. La levée des restrictions sur les voyages en Chine, le plus grand marché émetteur de touristes au monde en 2019, est une bonne nouvelle pour le secteur, et particulièrement pour l’Asie. En parallèle, la forte demande au départ des États-Unis, soutenue par une parité euro-dollar favorable, devrait profiter aux destinations européennes. Lors des fêtes de fin d’année 2022, les hôtels français ont ainsi enregistré 600 000 nuitées supplémentaires par rapport à 2019. Les destinations haut de gamme, Paris en tête, restent des incontournables du tourisme international. Malgré le contexte inflationniste, les voyageurs semblent privilégier le plaisir. En France, en février, la fréquentation des stations de montagne a enregistré une augmentation de 11 % par rapport à 2019. L’été s’annonce radieux avec des réservations hautes pour certaines destinations, certaines étant déjà remplies à 40 % pour le mois de juin. À court terme, c’est certain, le « revenge travel » continue de faire recette.

L’héritage « sanitaire » de la crise

Les deux années de pandémie ont-elles durablement placé le risque sanitaire au cœur des préoccupations ? Muriel Roquejeoffre estime que ce n’est plus un sujet pour les hôteliers, « désormais prêts à faire face en cas de nouvelle crise ». Pour Éric La Bonnardière, il a changé certaines habitudes : « Les voyageurs évitent davantage la promiscuité, ont moins envie de voyager en groupe ou de résider dans des structures d’hébergement collectif. Comme ils sont conscients qu’un voyage peut être annulé, ils réservent davantage à la dernière minute, ce qui peut créer des déceptions. Nous constatons également plus de demandes d’assurances visant à se couvrir en cas de fermeture d’une destination. »

CHANGEMENT D'ITINÉRAIRE

Nouvelles exigences environnementales, nouvelles envies de liberté et nouvelle recherche qualitative : quels sont les visages du tourisme de demain ?

Regain d'intérêt pour les destinations proches, recherche de pratiques durables, essor du nomadisme, du « slow travel », allongement de la durée des séjours... le secteur serait-il en train de muter ? Pourtant « les gens ne changent pas autant leurs manières de voyager que prévu. Le trafic aérien est en passe de retrouver son niveau post-pandémie, et la demande pour les destinations lointaines est forte », nuance Éric La Bonnardière. « Mais, en parallèle, la part des voyages “close to home” s'accroît, ainsi que la prise de conscience des effets négatifs du tourisme de masse. »

Des pratiques écoresponsables

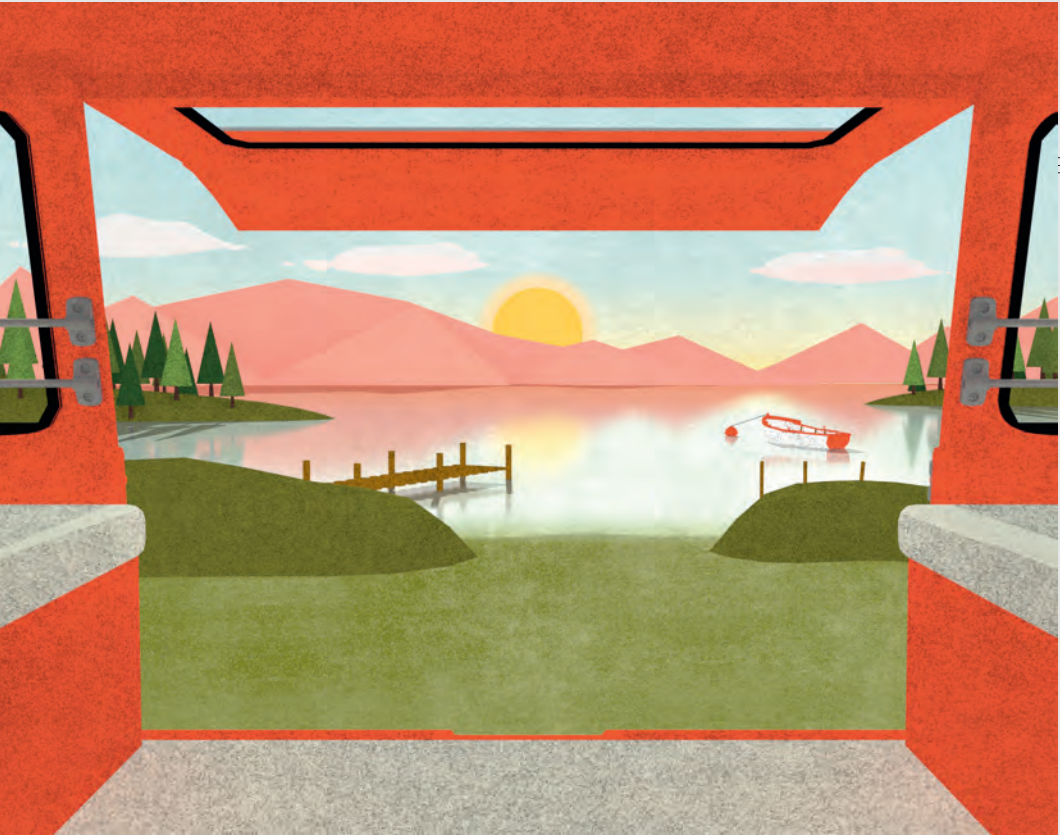
Responsable de 8 % des émissions de gaz à effet de serre dans le monde, le secteur a amorcé sa transition verte. « Le tourisme durable est la grande tendance de fond, même si elle met du temps à émerger. Au niveau hôtelier, les établissements “verts” restent marginaux en volume car le parc existant est énorme, mais il est aujourd’hui impossible de développer un nouveau concept d'établissement sans être écoresponsable. Investisseurs et collectivités locales

exigent une stratégie RSE et veillent au respect des critères environnementaux », confie Muriel Roquejeoffre, qui développe à Toulouse son premier hôtel Sangha, établissement adossé à un tiers lieu. Les clients suivent : en France, 74 % citent au moins un critère RSE comme critère de choix d'un établissement, et 44 % sont prêts à payer plus cher leur séjour afin de voyager de manière durable. Les labels environnementaux se développent, tant en matière de construction écoresponsable que d'exploitation hôtelière (Ecolabel européen Hébergement touristique, la Clef verte). Tous les acteurs de la chaîne se mobilisent. « Nous avons renforcé notre positionnement sur le tourisme durable en édictant des codes de bonnes pratiques dans nos agences locales et noué un partenariat avec Travelife pour certifier le maximum d'entre elles, tout en mettant en place la compensation à 100 % de nos émissions carbone », explique Éric La Bonnardière.

Les opportunités des métavers

Si la réalité virtuelle ne peut remplacer l'expérience du voyage, elle pourra bientôt aider à le préparer, ainsi qu'à optimiser le séjour sur place. Bientôt, les chaînes d'hôtels pourront se créer des jumeaux numériques afin de proposer aux prospects une découverte en 3D de leurs établissements. Ces visites en 3D pourraient aussi contribuer à désengorger certains lieux, tels que des musées ou expositions... Dans le tourisme d'affaires, le secteur des événements professionnels, très touché par la pandémie, pourrait bénéficier à plein de la réalité virtuelle.

© Fred Péault



Tourisme et empreinte carbone
En France, le secteur du tourisme représente 11 % des émissions de gaz à effet de serre. 77 % des émissions sont produites par les mobilités (dont 41 % par le transport aérien), 7 % par l'hébergement, 7 % par l'achat de biens touristiques et 6 % par la restauration. Sur les territoires touristiques les plus fréquentés, la consommation annuelle d'eau peut être multipliée par deux, la consommation d'énergie par trois et la production de déchets de 27 % par rapport à la moyenne nationale.
Source : Ademe 2023.

L'essor du nomadisme

La quête de plein air, d'aventure et de liberté, renforcée par les épisodes de confinement, a donné un nouvel élan au nomadisme. Les escapades en van, combi et fourgon aménagés sont devenues tendance. En juillet 2022, le hashtag #vanlife comptait 13 millions de publications sur Instagram, contre 6 millions en décembre 2019. La mode pourrait néanmoins être freinée par le renchérissement des prix du carburant. Parmi les autres formes de « slow tourism » itinérant se trouvent les traversées en voilier (en Méditerranée, dans les Antilles) mais également le voyage par le rail, qui retrouve ses lettres de noblesse. « Les trains de nuit et les lignes mythiques telles que l'Orient-Express sont remis au goût du jour », souligne Muriel Roquejeoffre. Cerise sur le gâteau, le rail est un moyen de transport plus respectueux de l'environnement que l'aérien. Aujourd'hui, le « flygskam » (« honte de prendre l'avion » en suédois) va de pair avec le « tågskryt » (« fierté de prendre le train »). L'attrait du nomadisme traduit également la volonté de sortir des sentiers battus dans une logique de découverte et de rencontres authentiques. Une évolution bénéfique : « 50 % des voyageurs dans le monde se concentrent encore sur les mêmes destinations : l'enjeu est de mieux répartir les flux », pointe Éric La Bonnardière. Les effets d'engorgement du tourisme de masse deviennent tangibles, et pas uniquement dans les grandes métropoles : certaines destinations littorales et de pleine nature en sont aussi victimes. En juillet 2022, le Parc national des Calanques (Bouches-du-Rhône) a limité

à 400 personnes par jour l'accès à Sugiton, tandis que la Corse étudie la possibilité d'instaurer des quotas de fréquentation pour le GR20.

Vers un tourisme plus rare ?
Ces évolutions se doublent d'une exigence qualitative. Les durées moyennes de séjour s'allongent : elles ont gagné un jour depuis la pandémie. « Les touristes préfèrent faire un grand voyage une fois par an plutôt que de multiplier les courts séjours », souligne Éric La Bonardière. Quitte à débourser davantage. « Le budget moyen augmente, et l'inflation n'est pas la seule cause. Les voyageurs veulent profiter davantage sur place et se montrent de plus en plus sensibles aux retombées de leurs dépenses sur l'économie et les communautés locales. » Le tourisme solidaire, durable et responsable passe aussi par la consommation et l'achat de produits locaux au juste prix. À l'avenir, le voyage, plus long et plus cher, se fera-t-il plus rare ? Pour Éric La Bonnardière, ce ne serait pas un mal. « Si le secteur continue à se développer au même rythme qu'avant la pandémie, en 2030, il y aura le double de touristes par rapport à 2010... ce qui n'est pas soutenable. »

Comment devenir leader dans le tourisme de luxe ?

Créé en 2014, **Le Collectionist** est une société en pleine expansion sur le marché de la location de vacances haut de gamme. Elle propose une sélection de maisons d'exception, associée à des prestations et expériences sur mesure.

« L'aventure Le Collectionist a commencé par une expérience malheureuse vécue par l'un de nos associés. Il avait loué auprès d'une plateforme bien connue du grand public un appartement plutôt haut de gamme à Barcelone. Une fois sur place, il n'y avait aucun service ou activité proposés et les standards de ménage et d'équipements étaient rudimentaires, bien en deçà de ses attentes. Nous avons donc décidé de nous lancer sur le segment haut de gamme avec l'intuition que les propriétaires et les locataires de ce type de biens étaient à la recherche d'une marque et d'une plateforme dédiées.

Croissance et stratégie d'acquisitions

Pour chacune de nos destinations, nous établissons une stratégie de développement avec deux principales options : l'ouverture d'un bureau ou l'acquisition d'une société locale. Dans une optique de consolidation de ce marché très fragmenté, nous rachetons régulièrement ces acteurs locaux. Nous avons ainsi fait l'acquisition de six sociétés, dont quatre l'année dernière. Une partie de ces acquisitions a été financée grâce à notre dernière levée de fonds menée notamment auprès de Highland Europe pour un montant total de 60 millions d'euros. Aujourd'hui, la société compte 250 collaborateurs pour un volume d'affaires de 100 millions d'euros. Notre objectif est de réaliser, d'ici à 2026, 500 millions de volume d'affaires, dont 150 millions provenant de potentielles acquisitions. Les défis de cette phase de scale up seront d'assurer l'intégration des sociétés acquises et le maintien des standards de qualité malgré l'augmentation des volumes d'activité. Notre vision, c'est qu'un acteur local sera toujours plus performant, que ce soit pour accueillir nos clients, trouver des propriétés ou gérer la relation avec ces partenaires. Aussi lorsque nous rachetons une société, nous lui faisons entièrement confiance pour développer son périmètre et mettons à disposition toutes les ressources nécessaires pour rapidement asseoir sa position de leader, voire créer une situation de monopole sur la zone. Nous avons intégré le leader suisse Bramble Ski en juin 2021 avec comme mission de développer l'ensemble des Alpes et plus récemment, le champion grec The Greek Villas, en décembre dernier.

© Fred Péault



Max Anfort (H.10), président cofondateur de Le Collectionist.

Produit de choix de la crise sanitaire

Marquée par la crise sanitaire, 2020 a été une année riche en challenges mais nous sommes, à notre connaissance, la seule société dans le voyage à avoir enregistré une croissance sur cette période. L'explication tient à notre offre spécifique, qui correspondait aux attentes des clients dans le contexte de la pandémie. Nous avons notamment pu nous appuyer sur la clientèle française qui a loué des biens sur le territoire, ne sachant pas si les frontières allaient rouvrir. C'était une nouvelle clientèle, qui n'avait pas l'habitude de louer des maisons, mais que nous avons par la suite réussi à conserver. Cette phase difficile pour l'ensemble de l'industrie a aussi été un moment d'opportunités pour notre société, qui a enclenché sa phase de build up. Depuis, nous avons consolidé nos destinations historiques en Europe mais aussi ouvert des destinations plus éloignées (Costa Rica, Turks and Caicos Islands, Afrique du Sud) pour les voyageurs en quête de nouvelles aventures plus exotiques.

Former les futurs talents de l'hôtellerie

Au cours de l'année 2023, nous allons ouvrir une centaine de postes. Une partie de ces embauches est liée à des besoins opérationnels dans le domaine de l'hôtellerie. La location de vacances est un segment d'avenir et nous sommes

« Notre ambition est de devenir la première licorne dans notre secteur »

un acteur majeur au niveau mondial. Rejoindre une société en phase de scale up permet de profiter d'une structure et de ressources plus solides : nous sommes en effet dans une phase d'accélération en termes de M&A (Mergers and Acquisitions), et engagés dans une stratégie de consolidation et d'internationalisation, avec l'ouverture de nouveaux bureaux. Nous proposons à nos futurs collaborateurs de vivre cette aventure et de partager notre ambition : devenir la première licorne sur notre secteur d'activité. Dans les grandes écoles hôtelières ou de commerce, le métier de la location de maisons est souvent négligé, alors qu'il reste le secteur le plus en croissance de l'industrie. C'est pourquoi à terme, notre projet serait de créer une école ou une académie Le Collectionist, pour former les talents autour de ces nouveaux métiers.

Protéger les destinations

Le tourisme, de manière générale, a un impact négatif sur l'environnement. Notre stratégie RSE est alignée avec notre volonté de nous développer le plus localement possible. Partout où nous exerçons notre activité, nous souhaitons nous associer aux associations locales qui protègent les milieux naturels, en leur apportant un soutien financier et de visibilité. Car ces destinations sont le premier actif de notre industrie. Même si le segment du luxe pâtit moins de l'« effet de volume » du tourisme de masse, dont l'impact écologique est considérable, cela reste un sujet clef pour nos équipes et pour la société tout entière. Par ailleurs, nos clients contribuent, par leur consommation de biens et de services sur place, au développement de l'économie locale. En ce sens, le type de voyages que nous proposons peut être bénéfique pour les destinations, favoriser les échanges et sensibiliser les clients à leur environnement. Nous sommes enfin actuellement engagés dans un processus de certification B-Corp, avec notamment un engagement fort sur les sujets de l'inclusion et de l'égalité. »

index

• Par année de promotion

Gérard Dumas (H.64), p. 69
Michel Tardieu (H.66), p. 69
Hélène Chappé (HJF.74), p. 68
Pierre Havet (H.75), p. 64
Jean-Paul Agon (H.78), p. 79
Mercedes Erra (H.81), p. 15
Sylvie Lemmet (H.81), p. 74
Olivier Fournout (H.84), p. 68
Jean-Christophe Myon (H.86), p. 75
Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88), p. 76
Vincent Le Guennou (H.89), p. 60
Corinne Legrand (H.90), p. 7
Christine Poursat (H.90), p. 69
Sophie Chabanel (H.90), p. 69
Jérôme Gueugnier (E.93), p. 65
Muriel Roquejeoffre (H.93), p. 90
Elsa Joly-Malhomme (H.94), p. 7
Emmanuel de Gouvello (H.94), p. 71
Anne-Valérie Guidollet (H.94), p. 71
Delphine Colson (H.94), p. 77
Peggy Lefort (H.95), p. 46
Jean-François Mazelier (E.95), p. 69
Anne-Laure Sellier (H.95), p. 79
Tristan Lecomte (H.96), p. 52
Mathieu Gaveau (H.98)
Thomas Reydellet (M.99), p. 32
Nathalie Gaveau (H.99)
Édith Martin Genet (E.00), p. 64
Clément Schwebig (H.01), p. 36
Guy Tabellion (E.01), p. 69
Jérémie Mani (H.01), p. 70
Laetitia Vitaud (H.02), p. 12
Geneviève Garrigos (E.02), p. 32

François-Ghislain Morillion (H.02), p. 53
Georges Aliferis (H.02), p. 68
Sylwia Gallardo (CEMS.02), p. 86
Alexis Grabar (MBA.02), p. 85
Olivier Truong (E.03), p. 68
Jeremy Ghez (H.05), p. 31
Arnaud Lancelot (H.05), p. 50
Anne-Cécile Ortemann (M.06), p. 30
Éric La Bonnardière (M.06), p. 90
Camille N'Dia (Trium.07), p. 60
Adrien Couret (H.07), p. 2, 74
Pierre Juhen (H.08), p. 51
Isabelle Rabier (H.09), p. 7
Louise Bousquet (H.09), p. 7
Clémence Lejeune (H.09), p. 7
Fleur Phelipeau (H.09), p. 10
Thomas Gomart (E.10), p. 33
Max Aniot (H.10), p. 94
Driss Ibenmansour (H.11), p. 12
Julie Girard (H.11), p. 69
Yannick Kouam Kamdem (H.11), p. 60
Aurélié Rivoire (H.12), p. 69
Jean-Philippe Gohia (H.12), p. 60
Sophie Kanga (MS.12), p. 60
Jean-Noël Barrot (H.13), p. 79
Larry Jyun-Jhe Du (H.14), p. 14
Jérôme Bouquet (E.14), p. 33
Valentin Drouillard (H.16), p. 8
Violette Soriano (M.16), p. 52
Paul-François Flori (E.16), p. 53
Claire Lot (H.16), p. 53
Lauren Ducrey (H.16), p. 54
Philippe de Mijolla (MBA.17), p. 31

Achille Gazagnes (H.17), p. 50
Marguerite Ratier (H.17), p. 68
Julien Billion (E.17), p. 68
Honoré Bayzelon (H.18), p. 7
Naomi Le Guennou (H.19), p. 60
Baptiste Frelot (H.20), p. 6
Dorian Wansek (H.20), p. 6
Maxence Mathey (H.20), p. 10
Georges Basdevant (H.20), p. 10
Caroline Millet (E.20), p. 51
Luc Haumonté (E.20), p. 52
Clémentine Perier (H.20), p. 81
Mathilde Nème, p. 6
Jane Douat, p. 6
Hahyeon Park, p. 6
Louis Frank (H.21), p. 10
Lancelot Salomon (H.22), p. 68
Louis Fidel (H.23), p. 11
Shailja Goel (MBA.23), p. 18
Munkapé Jean-Martial Bla (H.23), p. 58
Aymeric de Larminat (H.23), p. 81
Arthur Sérès (H.23), p. 81
Paul Berlemont (H.24), p. 18
Bonnie Basei (H.24), p. 81
Renata Villanueva (H.24), p. 81
Elliott Perrot (H.25), p. 18
Audrey Vanelle-Gaingne (H.25), p. 60

2022 Yearbook



NOUVEAU

Que s'est-il passé en 2022 ? Quels sont les événements qui ont marqué cette année écoulée et quels sont les Alumni dont on a parlé à l'Association, dans les médias ou plus précisément dans HEC Stories ? Qui sont les grands dirigeants et autres personnalités référentes dans leur domaine, que nous avons pu voir et écouter lors des HEC Talks, de L'Heure H ou de l'émission L'Entretien HEC ?

Toutes ces histoires sont à (re)découvrir et parcourir dans le Yearbook HEC Alumni 2022 qui rassemble :

- le meilleur de l'année 2022 : école, association, fondation, campus...
- la liste de tous les diplômés par promotion, ainsi que les Clubs, Hubs et Chapters.
- les portraits d'Alumni qui ont marqué l'année par leur actualité.

Version complète disponible en Print uniquement.
Commande sur le site hecalumni.fr ou via ce QR code :



Partagez l'extraordinaire



Choisissez
votre vue :



le @collectionist

Nous créons vos vacances extraordinaires
dans les plus belles maisons à louer du monde.