

*hec*  
**stories**



# nimm

MANAGEMENT  
DE TRANSITION  
DEPUIS 2001

Trouver en quelques jours un dirigeant pour une mission de transition en France ou à l'International.

C'est notre engagement.

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

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

Groupe Menway

HEC Stories est édité par HEC Alumni  
9 Avenue Franklin D. Roosevelt  
75008 Paris  
Tél : 01 53 77 23 43  
E-mail : [contact@hecstories.fr](mailto:contact@hecstories.fr)

#### RÉDACTION CONCEPTION

Rédacteur en chef : Arthur Haimovici  
Responsable éditoriale adjointe : Flavia Sanches  
Éditeurs Alumni Journal : Dédé Anyoh et Lionel Barcilon  
Conception graphique et direction artistique : Fabienne Jousse  
Secrétaire de rédaction : Lionel Barcilon  
Conseil conception éditoriale et graphique : Agence Bronx  
Rédaction déléguée Talk : Houda Gharbi  
Webmaster : Benjamin Alliguié

#### JOURNALISTES

Hélène Brunet-Rivaillon, Cyrielle Chazal, Ange Figolucci, Helio Fuséra, Marianne Gérard, Valérie Guez, Arthur Haimovici, Thomas Lestavel

#### PHOTOGRAPHES

Ed Alcock, Philippe Bauduin, Bruno Delessard, Andreas Heddergott, Léo-Paul Horlier, Thibault Jeanson, Letizia Le Fur, Patrick Tournebœuf

#### ILLUSTRATEURS

Antoine Chéreau, Joël Guevara, Anje Jager, Séverine Scaglia

Illustration de couverture : Fabienne Jousse, Clémence Letellier, d'après l'œuvre d'Andy Warhol *Campbell's Soup Cans* (1962)

#### ADMINISTRATION

Directeur de la publication : Frédéric Jousset (H.92)  
Directeur Général HEC Alumni : Jérémy Bas (M.12)

#### PUBLICITÉ

FFE - Patrick Sarfati (H.77)  
Serge Schando  
Tél. : 01.43.57.91.62  
[s.schando@ffe-hecalumni.fr](mailto:s.schando@ffe-hecalumni.fr)

ISSN : 2677-710X  
Commission paritaire n°CPPAP : 0320679504  
Imprimé par PPA-ESPRINT  
Certification papier : PEFC  
Fabrication réalisée par Xavier Jerichensohn  
Copyright HEC Stories

# Abonnez-vous !



© Philippe Halsman / Magnum Photos

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

Retrouvez nos vidéos, podcasts ainsi que la version digitale et mobile d'HEC Stories.

Pour toute question concernant votre abonnement, contactez Annick Drouet : [annick.drouet@hecalumni.fr](mailto:annick.drouet@hecalumni.fr)  
01 53 77 23 31

# L'INTRO

## de Frédéric Jousset

(H.92), président d'HEC Alumni



## HEC for Good

« Tech for good » était l'accroche du salon VivaTech inauguré par Emmanuel Macron en mai dernier à Paris. « Don't be evil », clame Google de son côté, une des rares entreprises dont la valorisation a dépassé les 1 000 milliards de dollars. Il y a manifestement une attente de vertu de la part des grandes entreprises, d'autant plus grande que leur puissance augmente de façon exponentielle grâce aux nouvelles technologies. Mal exploitées en effet, l'intelligence artificielle, les manipulations génétiques, la surveillance permanente des citoyens, pourront produire dans des mains peu scrupuleuses des résultats effrayants, dignes de la série de fiction *Black Mirror*. Les entrepreneurs chinois se montreront-ils aussi concernés par le bien commun que Bill Gates ? « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme », alertait déjà François Rabelais au XVI<sup>e</sup> siècle. Dans cette nouvelle ère, loin des années Tapie, l'argent n'est plus le seul critère de la réussite ; la preuve en est donnée par la lycéenne suédoise Greta Thunberg, invitée d'honneur à Davos à 16 ans, la montée en puissance du label B Corp que nous évoquons dans notre dossier, la multiplication des fonds d'investissement éthiques, ou à l'inverse la chute de Carlos Ghosn, dirigeant qui semblait indéboulonnable comme Weinstein pouvait l'être à Hollywood. Comme souvent en France, une loi vient dicter leur comportement aux entreprises, avec la fameuse loi Pacte qui veut les contraindre à considérer l'intérêt général dans leur objet social. Or, l'entreprise est apatride et comme la langue d'Ésope, peut être la meilleure ou la pire des choses : l'industrie chimique, par exemple, a inventé les engrais grâce auxquels on peut aujourd'hui nourrir 7 milliards d'habitants, mais a aussi provoqué des catastrophes – comme

celle de Bhopal, qui a fait 2 500 victimes en Inde – ou a permis la production de gaz mortels utilisés dans les conflits depuis la Seconde Guerre mondiale. Plus que les lois, toujours contournables à l'heure de la mondialisation, c'est la morale des dirigeants et le contrôle rigoureux des actionnaires qui est le meilleur garant de l'impact sociétal. HEC a dans ce domaine un rôle majeur à jouer, pour éveiller les consciences des managers de demain à un capitalisme durable, respectueux de l'écologie et d'un juste partage des richesses. Grâce à notre camarade Hubert Joly, HEC va prendre l'initiative avec une chaire de recherche sur le « purposeful leadership » et peut-être inspirer les autres grandes écoles et universités sur l'intérêt de sensibiliser les futurs cadres de la mondialisation, comme hier on donnait des cours de civisme aux jeunes Français. Espérons que l'exemple de notre camarade déclenche aussi une mobilisation générale des alumni pour participer à la 2<sup>e</sup> campagne de la Fondation, magnifiquement lancée lors de la soirée de Gala le 20 juin dernier, et qui vise cette fois une levée de 200 millions d'euros ! L'excellence académique de HEC n'a pas de prix, mais elle a un coût. Le financement de l'égalité des chances aussi, avec un objectif affiché de porter le pourcentage d'élèves boursiers à 25 % à moyen terme. Puisque l'on parle de responsabilité sociale, HEC doit montrer l'exemple et tendre la main à ceux qui sont éloignés, socialement et financièrement, de l'univers des grandes écoles. Il y a quelques années – ou bien longtemps – faire HEC était notre rêve, permettons à d'autres de réaliser le leur. Bel été !

© Eric Garault

# Sommaire

© Anje Jagar, Letizia Le-Fur, Séverine Scaglia



### innovation made in HEC

Préparer du thé bio, réparer sa moto, refaire sa déco... Plus rien ne sera comme avant, avec les start-up venues de Jouy, p. 6



### super étudiante

La double vie de Salomé Blondeau (H.20), p. 19

### 9 tweets immanquables

Hubert de Boisredon (H.86), François-Henri Pinault (H.85), Amélie de Montchalin (H.09), Cédric O (H.06), Sofia Hmich (H.11)... Ces HEC qui font l'actualité, p. 20

### pour/contre

Faut-il interdire Huawei en Europe ? p. 22

### correspondance

Le rôle des étudiants dans les changements politiques en Algérie, p. 24

### événements hec alumni

Les meilleurs moments des Matins HEC avec Philippe Petitcolin (Safran) et Agnès Pannier-Runacher (ministère de l'Économie et des Finances), de l'Heure H avec le Général Richard Lizurey (Gendarmerie nationale), et d'HEC Germany avec Michel Barnier, p. 25

## stories

### étudiants & grandpatron

Hubert Joly (H.81), Executive Chairman de Best Buy, Teejana Beenessreesingh (MBA.19), Yann Sassi (H.21), Pierre Guyot (MBA.19), p. 30

### en 10 questions

Tout comprendre sur le label B Corp. Une certification en plein essor qui atteste l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, p. 41

### 21 heures avec...

Hedwige Chevrillon (MBA.84). *HEC Stories* a suivi la journaliste économique dans les coulisses de BFM, p. 48

### le grand dossier patrimoine

Après l'incendie de Notre-Dame, la question reste en suspens : les monuments historiques sont-ils en danger ? L'analyse de Guillaume Poitrinal (H.89), président de la Fondation du patrimoine, p. 58  
Numérisation de bâtiments disparus, revalorisation culturelle des sites, les HEC agissent pour le patrimoine, p. 62  
Business Story : comment la société Culturespaces a rendu rentable la gestion des espaces culturels, p. 64

### le jour où...

Capucine Collin (H.16) a quitté son job de consultante pour devenir enseignant, p. 68

### trajectoire

Vanessa Lamorre-Cargill (E.16), le parcours impressionnant d'une femme malentendante, p. 72



B Corp : le label éthique qui monte, p. 41



Dans les studios d'un talk-show éco, p. 48



De son expérience de dirigeant, Hubert Joly a tiré un enseignement qui renouvelle le sens du leadership, p. 30

# coaching

## **fiches pratiques**

Apprenez à aimer le réseautage, p. 76  
Gérez les tensions dans vos équipes, p. 77  
Maîtrisez l'art de l'*equity story*, p. 79  
Comment créer un Y-Comex? p. 81

## **que dit la recherche ?**

À quoi tient le succès d'un artiste? p. 82  
Jeunesse et innovation, p. 83  
Restaurer l'estime de soi par la consommation, p. 84

## **techno-logique**

William Arrata (H.05) teste Qwant, l'autre moteur de recherche, p. 85  
La rédaction teste le bureau debout en carton, p. 86

## **à la page**

Les conseils de lecture management de nos alumni, p. 87

## **si vous passez par là**

Doha, capitale du Qatar : découvrez les adresses préférées des greeters HEC, p. 88



## **culture**

Romans, musique...  
Les diplômés recommandent, p. 90



# vie d'hec

## **campus**

HEC Seed Entrepreneurship Summit, Gender Equality Week, retrouvez toute l'actualité de l'École, p. 92

## **association**

Un gala plein d'éclat au Petit Palais, HEC Pulse : le mentoring 2.0, p. 94



## **fondation**

Lancement de la campagne Impact Tomorrow, p. 96

## **exceed**

Jean-Michel Gauthier, directeur de la chaire énergie et finance, présente le programme entrepreneuriat dans les énergies renouvelables au Maroc, p. 98

# talk

Le supplément qui parle aux HEC, p. 99

# alumni journal

## **événement**

Premières Assises de la géopolitique, p. 114

## **promos, assos, clubs**

Ils ont un message pour vous, p. 116

© Illustration Joel Guevara, Philippe Matzas / Flammarion, DR

# EN COUV'

par **Arthur Haimovici**  
rédacteur en chef



# Fondamentalement, les boîtes de Campbell Soup sérigraphiées

par Warhol sont comme les produits étiquetés « B Corp » : sous une apparence anodine, ils portent en eux une grande ambition, ainsi qu'un regard légèrement subversif sur le fonctionnement du capitalisme. Tandis que les tableaux de Warhol ont marqué l'histoire de l'art en jouant avec les figures et les techniques de la production de masse et de la société de consommation, la certification B Corp, en plein essor, cherche à tordre le cours de l'histoire économique et à mettre le business au service de l'intérêt général. Une grande ambition donc, mais aussi, paradoxalement, une apparence de facilité : en utilisant des techniques de reproduction habituellement réservées aux publicitaires, l'artiste a inventé la création en série, le chef-d'œuvre sans effort, avec des déclinaisons multiples et lucratives de sa soupe en boîte. Le label B Corp quant à lui semble nous dire que nous pourrions surmonter les crises sociales et environnementales auxquelles le monde est confronté sans douleur, sans bouleversement de nos modes de vie. Point n'est besoin de renverser la table : le win-win, le beurre et l'argent du beurre, le profit et la vertu, on peut tout avoir. C'est aussi simple qu'un questionnaire à remplir et qu'un logo B à poser sur sa boîte de conserve. Trop beau pour être vrai ? Voilà aussi la question que pose notre image de couverture. À l'instar des innombrables « claims » qui constellent les paquets de céréales ou de yaourts (onctueux, renforce les os, riche en vitamines), le label ne serait-il qu'un énième avatar du green-social washing ? Assurément non ! nous disent les HEC qui témoignent dans notre dossier et qui ont vu s'opérer des changements concrets grâce à cette certification. Mais il reste du chemin à parcourir et des entreprises à convertir – par exemple, la multinationale Campbell Soup Company, qui produit les fameuses soupes, quoiqu'impliquée dans le mouvement B Corp, n'a toujours pas obtenu le précieux coup de tampon.

© Artje 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.

## audiovisuel

### La puce à l'oreille

Transformer le smartphone en relais entre une source audio et le casque d'un utilisateur. Voilà ce que propose Odiho, cofondée en 2018 par Gauthier Dalle (H.10). Pas du genre à transiger sur la qualité du son (il a collaboré pendant vingt ans avec des pointures de l'électro-acoustique), ce dernier espère bien que l'idée fera du bruit. Le simple usager pourra écouter sa TV en HD et à la carte ; le public malvoyant accèdera à l'audio-description dans les cinémas ; et les organisateurs de conférences décupleront l'intelligibilité de leurs intervenants.



En quelques minutes, nous avons créé notre guide sur mesure, le n° 59 645, sur mypetitfute.com

## voyage 2.0

### Oh my guide!

Le guide de la Corée du Nord ? C'est lui. Le guide de l'amateur d'huile d'olive, des marathons, de la France coquine ? Encore lui. Dominique Auzias (H.79) est, avec Jean-Paul Labourdette (H.78), le père des guides Petit Futé, créés en 1976. À leur actif : 192 pays, 800 destinations... soit une gigantesque base de données ! Ils misent à présent sur une plateforme inédite, mypetitfute.com, qui permet de fabriquer son guide sur mesure et personnalisé, en version digitale ou papier. « C'est un merveilleux outil pour les agents de voyages qui veulent organiser les séjours de leurs clients », souligne Dominique Auzias. C'est aussi un outil d'inspiration pour le voyageur qui, souvent, n'utilise que 10 à 20 % du guide qu'il achète. Avis aux globe-trotters !

Pour créer votre guide digital sur la plateforme mypetitfute.com, utilisez le code HEC2019.

## télex

Les sans-gluten ne sont pas (tous) des bobos ! C'est la conclusion du premier baromètre de Because Gus, le média spécialisé créé par **Cécile Gleize** (H.12).



Catherine Franc, Pauline d'Orgeval et Prune Nercy, cofondatrices de deuxièmeavis.com.

## parcours médical

### Vous aurez un autre avis

Voilà une idée née dans le sillage d'une (mauvaise) expérience personnelle. En 2013, Pauline d'Orgeval (H.92) doit faire opérer son fils d'une scoliose. Le médecin recommande de prendre un second avis avant de déclencher une intervention. Il faudra près de cinq mois à l'entrepreneuse pour identifier un autre spécialiste et décrocher un rendez-vous. Mais le jour J, l'enfant est trop agité pour se faire ausculter. « Finalement, le médecin a juste consulté dossier médical pour délivrer un diagnostic. On aurait économisé beaucoup de temps et d'énergie si on avait pu faire tout cela en ligne ! » Elle crée alors, avec Catherine Franc (H.93) et Prune Nercy (H.10), deuxièmeavis.com, site qui permet de remplir un dossier médical pour solliciter l'avis, quasi en direct, de ce fameux deuxième expert. La plateforme s'est aujourd'hui associée à des mutuelles de santé, qui permettent un remboursement intégral du service.

© DR

## médecine

AgenT, une jeune start-up de biotech, s'appuie sur un nouveau modèle animal pour faire avancer la recherche de traitements contre Alzheimer. L'enjeu numéro un : dépister la maladie dans sa phase silencieuse, avant l'apparition des premiers symptômes.



# Un rat porteur d'espoir

**a**genT, c'est le nom de code d'un rat de laboratoire qui permettra peut-être, demain, de trouver un traitement contre la maladie d'Alzheimer. Cette pathologie neurodégénérative, qui affecte la mémoire et les facultés cognitives, touche 1 million de personnes en France et 45 millions dans le monde. Un mal incurable, et un drame pour de nombreuses familles. La start-up AgenT est née de la rencontre entre Baptiste Billoir (H.15) et Jérôme Braudeau, docteur en neurosciences. Baptiste voulait monter un projet qui avait du sens. Jérôme, scientifique mais pas businessman, avait besoin d'un allié. Ensemble, ils développent le premier diagnostic sanguin permettant de détecter Alzheimer avant l'apparition des symptômes.

### Diagnostic en phase silencieuse

« Actuellement, on diagnostique la maladie entre 65 et 75 ans, souligne Jérôme. Pourtant, on sait qu'elle commence au moins vingt ans avant. Or c'est sur la première phase de la maladie qu'un traitement pourrait être efficace. » Mais pour tester un traitement sur des patients en phase « silencieuse », il faut être capable d'établir un diagnostic précoce de la maladie. Jusqu'à présent, on ne savait pas le faire, faute d'un modèle animal fiable.

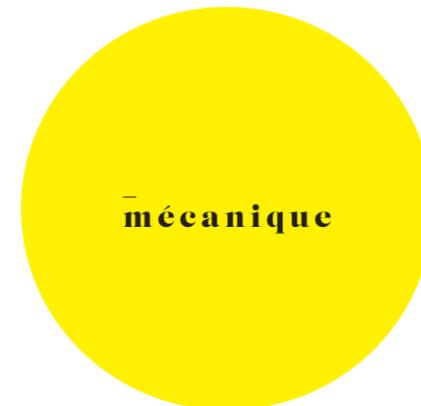
**Établir un diagnostic précoce permettra de mener des essais cliniques efficaces.**

Jérôme crée alors, dans son laboratoire, un rat capable de reproduire la progression de la maladie sur l'intégralité de la vie, comme chez l'homme. « Le but est d'obliger certains neurones de l'hippocampe, la structure cérébrale la plus touchée par Alzheimer, à exprimer les marqueurs de la maladie. » Sept ans de recherche et, à l'arrivée, un brevet déposé en France, aux États-Unis et au Japon. Incubée à Station F depuis juillet 2018, la société fait partie du programme Booster de Genopole et bénéficie du soutien de France Alzheimer. Mais veut-on vraiment s'entendre dire que l'on est atteint d'Alzheimer sans en avoir les symptômes, sachant qu'il n'existe aucun médicament à ce jour ? « En dépit de ce que l'on pourrait penser, beaucoup veulent savoir, surtout ceux dont les parents sont malades », répond Baptiste. Se faire diagnostiquer tôt, c'est pouvoir être intégré dans les essais cliniques et aider à la mise au point d'un remède. « Des études montrent aussi qu'un mode de vie plus sain peut réduire de 30 % la probabilité d'avoir Alzheimer à 70-75 ans », ajoute Jérôme. Prochaine étape : valider le diagnostic précoce chez l'homme à l'horizon 2020. Pour cela, 400 échantillons sanguins de patients volontaires, prélevés il y a dix ou quinze ans, sont déjà prêts.

© AgenT

# L'excellence de demain est entre nos mains.

C'est maintenant que notre Ecole doit investir pour préparer l'avenir. C'est maintenant que nous devons tous, diplômés, entreprises, nous mobiliser. Ensemble, donnons aujourd'hui à HEC Paris les moyens d'avoir un impact sur le monde de demain. Vous aussi rejoignez la nouvelle campagne de la Fondation HEC (article pages 96-97) et [faites un don sur impact.hec.edu](https://www.hec.edu/impact)



## Liebr, ça roule pour eux

Projet gagnant du HEC-42 Startup Launchpad, Liebr est une plateforme de mise en contact d'usagers de deux-roues et mécaniciens indépendants. Rencontre avec un trio de passionnés.

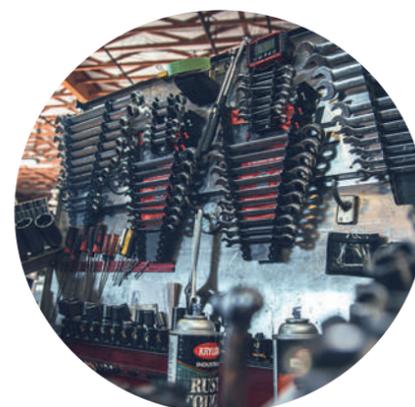
Titulaire d'un BTS en mécanique, Léo Monnet en a vite eu assez de travailler en garage. Échaudé par la lourdeur des directives constructeurs, et lassé d'avoir à gérer la frustration et la perte de confiance de ses clients, il décide de se mettre à son compte. Et opère sur des sites de service comme allovoisins ou leboncoin, où il propose réparations et dépannages en direct.

### Chaussure à son pied

« Je me suis vite construit une bonne réputation, et j'avais beaucoup de demandes mais les tâches administratives devenaient compliquées à gérer. J'ai donc commencé à réfléchir à une façon de simplifier le process. » À force d'en discuter avec deux amis d'enfance, Antonin Siguier, jeune recrue de l'école 42, et Matthieu Rouxel, un entrepreneur qui n'en est pas à son coup d'essai, les rouages de Liebr se mettent peu à peu en place. L'idée initiale est simple : créer

une plateforme pour mettre en contact des usagers de deux roues et des mécaniciens indépendants triés sur le volet. Le site se rémunère en prélevant une commission de 20 % sur la facture finale. « C'est une façon d'assouplir le contact avec les mécanos, un métier qui s'est jusque-là tenu loin de la digitalisation, et de réinsuffler de la confiance auprès des clients qui ont souvent eu de mauvaises expériences en garage. » Autre atout : la plateforme met en avant les qualités et les spécialités de chaque prestataire, pour que l'utilisateur soit sûr de trouver chaussure à son pied.

« Le site détaille les compétences des mécanos, une donnée qui n'est pas valorisée ailleurs. Savoir que tel ou tel prestataire a plus de dix ans d'expérience sur Yamaha ou sur Ducati, c'est une vraie valeur ajoutée. » Pour Liebr, la route se poursuivra désormais à Station F, dans l'incubateur HEC.



### télex

HEC était présent en force au salon de l'innovation VivaTech fin mai : 50 start-up, 1 000 participants et un secrétaire d'État, **Cédric O** (H.06).

1365 LE CLOS DES LAMBRAYS 1593 CHÂTEAU D'YQUEM 1668  
 DOM PÉRIGNON 1729 RUINART 1743 MOËT & CHANDON  
 1765 HENNESSY 1772 VEUVE CLICQUOT 1780 CHAUMET 1815  
 ARDBEG 1817 COVA 1828 GUERLAIN 1832 CHÂTEAU CHEVAL  
 BLANC 1843 KRUG 1843 GLENMORANGIE 1846 LOEWE 1849  
 ROYAL VAN LENT 1849 MOYNAT 1852 LE BON MARCHÉ 1854  
 LOUIS VUITTON 1858 MERCIER 1860 TAG HEUER 1860 JARDIN  
 D'ACCLIMATATION 1865 ZENITH 1870 LA SAMARITAINE 1884  
 BVLGARI 1895 BERLUTI 1898 RIMOWA 1908 LES ÉCHOS 1912  
 JEAN PATOU 1916 ACQUA DI PARMA 1924 LORO PIANA 1925  
 FENDI 1936 FRED 1944 LE PARISIEN 1945 CELINE 1947 DIOR  
 1947 EMILIO PUCCI 1947 PARFUMS CHRISTIAN DIOR 1952  
 GIVENCHY 1957 PARFUMS GIVENCHY 1958 STARBOARD  
 CRUISE SERVICES 1959 CHANDON 1960 DFS 1969 SEPHORA  
 1970 CAPE MENTELLE 1970 KENZO 1972 PERFUMES LOEWE  
 1976 BENEFIT COSMETICS 1977 NEWTON VINEYARD 1980  
 HUBLOT 1984 PINK 1984 MARC JACOBS 1984 MAKE UP FOR  
 EVER 1985 CLOUDY BAY 1988 KENZO PARFUMS 1991 FRESH  
 1992 COLGIN CELLARS 1993 BELVEDERE 1998 BODEGA  
 NUMANTHIA 1999 CHEVAL DES ANDES 1999 TERRAZAS  
 DE LOS ANDES 2004 NICHOLAS KIRKWOOD 2006 HÔTELS  
 CHEVAL BLANC 2008 KAT VON D 2009 MAISON FRANCIS  
 KURKDJIAN 2010 WOODINVILLE 2013 AO YUN 2017 CLOS19  
 2017 FENTY BEAUTY BY RIHANNA 2017 VOLCAN DE MI TIERRA

LVMH

## Thé bio

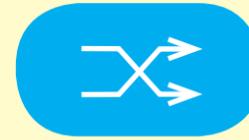
### Des infusions bien inspirées

1 million d'euros de chiffre d'affaires, plus de 3 millions de sachets de thé écoulés... Née en 2017 sur internet, la marque Panda Tea a grandi plus vite qu'une pousse de bambou. « On expédiait nos premiers colis depuis mon studio d'étudiant, se souvient Thibault Ali (M.16), et nous voilà sur la Marketplace d'Amazon US! » Docteur en pharmacie, féru de botanique, Thibault voulait monter un business autour des plantes. Ce sera le thé, « un produit sympa pour commencer, et qui parle à tous ». Ses frères, Robin, passé par le Master data d'HEC-Polytechnique, et Alexandre, qui a lancé plusieurs marques e-commerce, le rejoignent dans l'aventure. « On s'est positionné d'emblée sur le premium, explique Alexandre, avec des ingrédients bio et de qualité. » Morning boost, Night Cleanse, Sleep Well... Les huit mélanges cartonnent sur les réseaux. Si bien que le panda, qui sera bientôt dans les rayons de Franprix, rêve de nouveaux horizons... et d'une place de champion, catégorie bien-être.



## télex

Le credo de BCG Digital Ventures ? Doper l'innovation dans les grands groupes internationaux. Lancé en 2014 aux États-Unis, le studio d'incubation s'installe en France. **Caroline Vion** (H.05), membre de l'équipe fondatrice, prend la tête des opérations à Paris.



archi-tech

## Pré-voir sa déco

Hubstairs a développé une solution 3D qui permet de proposer des conseils de déco et d'aménagement d'un photoréalisme épatant. Petit tour du propriétaire.



# DEMAIN N'EST PAS À VENIR. RÉALISONS-LE DÈS MAINTENANT.

A l'intersection du business et des technologies, nous définissons de nouveaux axes de croissance pour nos clients, en combinant une connaissance pointue de leurs métiers et la compréhension de l'impact des révolutions technologiques.

Rejoignez-nous sur [recrute.accenture.fr](https://recrute.accenture.fr)

**DEMAIN. DÈS MAINTENANT.**

### Qui ?

À l'origine d'Hubstairs, il y a du vécu. « On venait d'acheter notre appartement et on n'avait plus de budget pour faire appel à un décorateur. On a passé des heures à chercher des idées en vain sur internet », se souvient **Alexandre de Vigan** (H.11), le PDG. Son entreprise emploie aujourd'hui trente personnes à Bordeaux et une vingtaine à Paris. « La moitié de nos effectifs sont des "tech", avec un gros département R&D. » 400 architectes d'intérieurs font partie du réseau.

© Hubstairs

### Quoi ?

Lancée en 2016, la plateforme a évolué du B2C vers le B2B. En 2018, Hubstairs déploie une technologie qui permet de délivrer des conseils déco dans des environnements 3D. Aujourd'hui, les clients sont des retailers (Made.com, La Redoute...) et des pros de l'immobilier (Nexity, Se Loger...).

**“On valorise des biens en vente ou à louer avec une déco en 3D. Pour les retailers, on modélise en 3D les produits de leur catalogue et on les met en scène dans des ambiances que le consommateur peut customiser.”**

Plus de 10 000 intérieurs ont déjà été réalisés.

### Comment ?

En 2017, Ikea lance un appel à candidatures pour transformer sa manière de faire son business et sélectionne 10 start-up (sur 1 500 candidates). Hubstairs en fait partie et intègre le siège du géant suédois pour six mois.

**“Le sponsorship d'Ikea nous a permis d'accéder à de la data et à une expertise qu'on n'aurait jamais eues.”**

Dans un marché concurrentiel, Hubstairs se targue d'être « le seul à proposer la customisation en temps réel, à un degré de photoréalisme hyper-soigné ».



Hélène Bourbouloux (HEC 1995)  
 Jean-François Blanc  
 Gaël Couturier  
 Cécile Dür  
 Nathalie Leboucher  
 Benjamin Tamboise  
 Sylvain Hustaix  
 Théophile Fornacciari (HEC 2013)

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

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

FHB est également reconnue en matière d'administration provisoire de sociétés, ainsi qu'en matière civile (succession, copropriété...) FHB se distingue par une forte mutualisation et complémentarité des équipes et des expertises, à travers notamment les équipes supports mais également les pôles métiers « social », « civil », « suivi et accompagnement des plans », ou « prévention et amiable ».

Profondément attachée au mandat de justice du modèle français, FHB défend un modèle de parfaite indépendance dans l'exercice de ses missions. Travail, éthique et bienveillance sont nos valeurs ; réactivité, précision et communication, notre méthode.

Au vu de son expertise en matière d'administration provisoire d'une part et de son expérience dans le financement d'entreprises en difficultés, d'autre part, FHB souhaite développer une activité de fiduciaire à travers l'association d'un avocat fiduciaire, dans l'objectif de s'inscrire pleinement dans sa mission de tiers de confiance en situation spéciale.

- |                                       |                                     |                              |  |                                      |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Paris La Défense<br>ladefense@fhbx.eu | Bordeaux<br>bordeaux@fhbx.eu        | Louviers<br>louviers@fhbx.eu | Mont-de-Marsan<br>montdemarsan@fhbx.eu | Rodez<br>rodez@fhbx.eu               | La Canourgue<br>lacanourgue@fhbx.eu |
| Pau<br>pau@fhbx.eu                    | Brive-la-Gaillarde<br>brive@fhbx.eu | Bayonne<br>bayonne@fhbx.eu   | Libourne<br>libourne@fhbx.eu           | Boulogne-sur-mer<br>boulogne@fhbx.eu | Montpellier<br>montpellier@fhbx.eu  |

© Ysé, FoodConect

**économie circulaire**  
**High-tech à louer**

Dans le sillage de l'économie numérique, le modèle de l'abonnement est en train d'opérer sa mue. Alors qu'il se bornait aux contenus dématérialisés (catalogues musicaux, plateformes de films et de séries), voilà qu'il s'aventure du côté des biens physiques : voitures, vêtements, meubles, et même pneus... Cette manière de consommer, qui fait primer l'usage sur la possession, s'étend. Pour Anthony Motte (H.16), la *subscription economy*, c'est l'avenir. Il a créé Rentech, un site de location de matériel hi-tech. « La mentalité des constructeurs évolue. Beaucoup, à commencer par Apple, cherchent à offrir une deuxième vie à leurs produits, pour en tirer des revenus sur la durée. » Pour l'instant, Rentech fait le lien entre l'usager et le reconditionneur. À l'avenir, le site espère héberger des offres de location des constructeurs eux-mêmes. Après les ordinateurs et les tablettes, Rentech proposera bientôt des téléphones et de l'électroménager.



**foodtech**  
**Le frigo au fond du jardin**

Amazon aurait pu y penser... s'il ne s'était fait damer le pion par FoodConect, une petite start-up des Yvelines. Son fondateur, Eryck Eby (E.18) a présenté, en mars, le prototype de sa FridgeBox, une armoire réfrigérée destinée à être installée au jardin, pour permettre la livraison et le stockage en l'absence du client. Un peu comme les Amazon Lockers, en version produits frais. Pour la petite histoire, l'idée lui est venue lorsqu'il passait... les concours d'HEC, en 2016. « L'étude de cas sur laquelle nous étions interrogés concernait les cannettes réfrigérées, se souvient-il. Ça a été un déclic ! » Trois ans plus tard, la première FridgeBox voyait le jour. « Le plus dur, ça a été de développer le système de réfrigération, qui fonctionne à l'énergie solaire. Notre modèle actuel garantit une température de 4 °C, pendant neuf heures. » Pour sûr, sa levée de fonds ne laissera pas de glace !

**cryptomonnaie**  
**Régler ses comptes avec le bitcoin**

Actifs dispersés sur des dizaines de plateformes, opérations libellées dans des unités différentes, cours extrêmement fluctuants... Investir sur le marché des cryptomonnaies peut vite virer au casse-tête, notamment lorsqu'il s'agit de gérer ses comptes et de déclarer proprement plus-values ou pertes. C'est sur ce constat qu'Antoine Scalia (H.17) a créé Cryptio, un outil capable d'agrèger toutes les opérations réalisées sur des cryptomonnaies. Le principe est simple : l'application aspire l'ensemble des données d'un utilisateur (ses comptes sur les différentes plateformes de trading ; ses wallets virtuels), et les restitue sous la forme d'un tableau de bord. « Cela permet d'avoir une vision globale de ses positions en euros, et d'optimiser sa gestion », détaille Antoine. Depuis sa création, en juillet 2018, 1500 utilisateurs ont été séduits par la formule (gratuite au-dessous de 100 transactions par an). Une plateforme destinée aux pros est en phase de test.



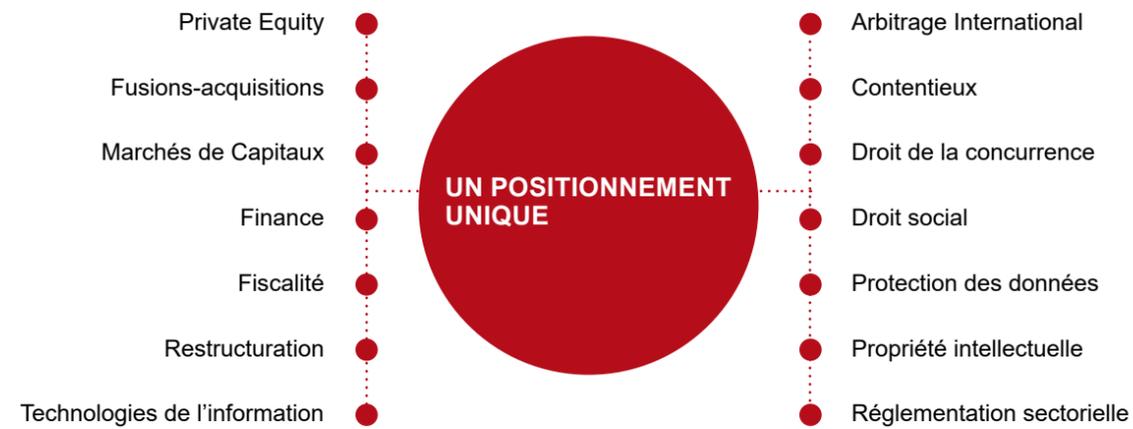
**fibres écolo**  
**Glamour pour tous**

« En équilibre sur l'eau... » Un nom aérien pour la ligne de maillots de bain de sport éco-conçus, lancée en avril par deux jeunes marques françaises de lingerie et de yoga wear, Ysé et Kitiwaké. La collection, tout en fibre Q-Nova (une innovation italienne issue de matériaux recyclés), milite aussi pour une beauté au naturel, avec ses mannequins aux rondeurs normales. Selon la fondatrice d'Ysé, Clara Blocman (H.11), « la lingerie doit changer le regard sur le corps et le bien-être ».

UN PARTENAIRE  
STRATÉGIQUE OÙ  
QUE VOUS SOYEZ  
DANS LE MONDE

UN CABINET, UNE ÉQUIPE, DES SOLUTIONS

Latham & Watkins accompagne à travers le monde une clientèle française et étrangère comptant de nombreux leaders de l'industrie et des services, des établissements financiers, des fonds d'investissements et des banques d'affaires.



Contact

45, rue Saint-Dominique    Tél. : 01.40.62.20.00  
75007 Paris, France        Fax : 01.40.62.20.62



- |              |             |               |               |                  |
|--------------|-------------|---------------|---------------|------------------|
| Boston       | Francfort   | Madrid        | Paris         | Shanghai         |
| Bruxelles    | Hambourg    | Milan         | Pékin         | Silicon Valley   |
| Century City | Hong Kong   | Moscou        | Riyad*        | Singapour        |
| Chicago      | Houston     | Munich        | San Diego     | Tokyo            |
| Dubaï        | Londres     | New York      | San Francisco | Washington, D.C. |
| Düsseldorf   | Los Angeles | Orange County | Séoul         |                  |

\* En association avec le cabinet d'avocats Salman M. Al-Sudairi



économie sociale

Pour l'avenir de la Tanzanie

Un bachelor en économie décroché à l'université de Warwick, puis un master en management à HEC : pour Collins Kimaro (H.19), toutes les portes étaient ouvertes. Mais pas question de se lancer dans une carrière à l'international avant d'avoir contribué au développement de son pays d'origine. « La Tanzanie a tout pour devenir un État riche : d'importantes ressources naturelles, un contexte politique apaisé et, surtout, un potentiel

humain exceptionnel – les deux tiers de la population ont moins de 25 ans. Je voulais faire quelque chose pour ces jeunes. » Il crée donc à Arusha (la troisième ville du pays) une structure qui aide les jeunes entrepreneurs, en leur fournissant conseils, ateliers pratiques et réseau. Son nom ? Ubuntu. « C'est un mot d'origine bantoue, qui signifie qu'un individu se définit d'abord par les liens de solidarité qu'il tisse avec les autres. »

© Imhouse pictures, iStock

cosmétique



# Flacons de vert

Bio, zéro déchet, circuit court et emploi solidaire. Le trio fondateur de CoZie marie beauté et causes éthiques.

**L'**industrie cosmétique marche sur la tête. Elle promet bien-être, plaisir et efficacité, mais génère gaspillage et pollution. En France, 75 000 tonnes d'emballages cosmétiques sont jetées chaque année. C'est ce que se disait Emeric Baracat, ingénieur chez un géant du secteur.

### Un pur produit durable

Le bio, le recyclable, le *do it yourself* sont déjà dans l'air du temps lorsque Emeric rencontre Arnaud Lancelot (H.05) et Louise Salvati (blogueuse et auteure du *Cahier zéro déchet pour les nuls*). Ensemble, ils créent CoZie (pour Cosmétique objectif zéro impact environnemental), « une marque vertueuse, dans le respect de la peau et de la planète », résume Arnaud. Derrière les mots, du concret : des formules courtes, des soins

*made in France* à partir d'ingrédients à 99 % d'origine française, conditionnés dans des flacons en verre réutilisables à vie. « Le seul geste à faire, c'est de rapporter son flacon vide, c'est tout. » Il sera nettoyé dans un Esat (Établissement et service d'aide par le travail) par des personnes en situation de handicap, puis remis sur le marché une fois rempli. Mais la grande innovation de CoZie, c'est la vente de soins en vrac, avec la doZeuse, une machine qui permet de se servir soi-même la quantité désirée dans des flacons (consignés aussi). Une première mondiale. Menthe poivrée, huile de prune, eau florale de thym... Avec une gamme et des prix réduits (8 produits, de 10 à 21 euros), la florissante petite entreprise compte déjà 342 points de vente en France (enseignes bio et épicerie en vrac). Qu'importe le flacon !

voyage d'affaires

### À ce prix-là, ce n'est plus du vol

Un drôle d'oiseau a fait son nid dans l'incubateur de Station F. Okarito est une plateforme dédiée aux déplacements professionnels, imaginée par Remi Duvoux et Brice Huet, de la promo H.17. Grâce à elle, les PME pourront réduire le tarif de leurs déplacements pro. Le principe ? Simplifier les démarches vis-à-vis de grandes centrales de réservation pour décrocher les mêmes prix que ceux qu'obtiendrait un particulier. Et après les billets d'avion, Okarito picore le prix des nuits d'hôtel !



immobilier

### Gare au garant !

Pas de CDI ? Pas de revenus équivalents à trois fois le loyer ? Désolé, ça ne va pas être possible... Qui ne s'est jamais vu sèchement refusé, lors de sa recherche d'appart, le privilège de devenir locataire ? Matthieu Luneau (H.14), bien qu'ancien avocat d'affaires, en a fait l'expérience. D'où son idée : créer un garant en ligne rendant éligibles des dossiers qui n'auraient eu sinon aucune chance, bien que parfaitement solvables (ils seraient 6 millions en France). La start-up Unkle sait rassurer les proprios... et convaincre les investisseurs : elle vient de collecter 1 million d'euros lors de sa récente levée de fonds !

© CoZie, Okarito

SUPER ÉTUDIANTE



L'IDENTITÉ SECRÈTE DE SALOMÉ ? LA CRÈME DES PÂTISSIÈRES... AUCUN PALAIS NE LUI RÉSISTE.



SALOMÉ BLONDEAU (H.20)

# PRINCESSE DU DESSERT



« CELA M'ÉNERVAIT D'ÊTRE 'JUSTE' UNE BONNE ÉLÈVE ET DE NE RIEN SAVOIR FAIRE DE MES MAINS », EXPLIQUE SALOMÉ. ET VOILÀ COMMENT ON FINIT PAR METTRE LA MAIN À LA PÂTE ! DEPUIS, NON CONTENTE DE CUMULER SON CURSUS À HEC AVEC UN CAP PÂTISSERIE, ELLE SUIT AUSSI UN PROGRAMME DE E-LEARNING AVEC DES GRANDS CHEFS. UNE FORMATION PUR SUCRE...



CRUMBLE, TARTES ET LA MOUSSE AU CHOCOLAT : ELLE EST TOMBÉE DEDANS QUAND ELLE ÉTAIT PETITE. MAIS SA MADELEINE DE PROUST, C'EST L'ARMORICAIN : « UN GÂTEAU BRETON À BASE DE MERINGUE ET DE CRÈME AU BEURRE PRALINÉE QUI ME RAPPELLE LES GOÛTERS DANS LE JARDIN AU RETOUR DE LA PLAGE, PENDANT LES VACANCES. » IL FAUT DIRE QUE SA MÈRE ET SES GRANDS-MÈRES, QU'ELLE A LONGTEMPS VUES À L'ŒUVRE DANS LA CUISINE, ÉTAIENT FINES PÂTISSIÈRES.

GRÂCE À SA FORMATION, ELLE A REDÉCOUVERT LES VIENNOISERIES. CROISSANTS ET PAINS AU CHOCOLAT MAISON EMBAUMENT DEPUIS SES PETITS DÉJEUNERS. ELLE NOURRIT AUSSI DES RÊVES DE GRANDEUR : POUR SON PROPRE MARIAGE (EN JUILLET 2020), ELLE PRÉPARERA ELLE-MÊME LA PIÈCE MONTÉE (THAT'S NOT A PIECE OF CAKE...) ET, PLUS TARD, SE VERRAIT BIEN AU SERVICE MARKETING D'UNE GRANDE MAISON DE PÂTISSERIE.

© DR

# 9 tweets IMMANQUABLES

1

**Groupe ARMOR** @GroupeArmor

Hubert de Boisredon, président-directeur général @GroupeArmor reçoit le Prix du Stratège de l'année 2018, dans la catégorie #ETI-#PME. Une belle reconnaissance pour l'entreprise et l'ensemble des collaborateurs ! @LesEchos #Industry40 #Innovation



**Hubert de Boisredon #H.86**  
Le Prix du Stratège est remis chaque année par *Les Échos* à un chef d'entreprise dans l'industrie ou la finance qui a réalisé une performance remarquable. En quinze ans, Hubert de Boisredon a fait passer le CA d'Armor de 120 à 265 millions d'euros, en transformant l'activité de cet ancien spécialiste nantais de la cartouche d'encre.

18:30 – 29 mars 2019

2

**Agence France-Presse** @afpfr

La famille Pinault débloque 100M euros pour Notre-Dame de Paris (François-Henri Pinault) #AFP



**François-Henri Pinault #H.85**  
« Cette tragédie frappe tous les Français et, bien au-delà, tous ceux qui sont attachés aux valeurs spirituelles. Face à un tel drame, chacun souhaite redonner vie au plus vite à ce joyau de notre patrimoine », écrit le président de Kering dans un communiqué à l'AFP.

00:48 – 16 avr. 2019

3 & 4

**Gouvernement** @gouvernementFR

Amélie de Montchalin est nommée secrétaire d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargée des Affaires européennes. #Remaniement



Composition du Gouvernement  
**AMÉLIE DE MONTCHALIN**  
Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargée des Affaires européennes

12:20 – 1 avr. 2019

**Amélie de Montchalin #H.09 et Cédric O #H.06**  
Emmanuel Macron a dû procéder à un mini-remaniement après les départs du gouvernement de Nathalie Loiseau, Benjamin Griveaux et Mounir Mahjoubi. Les trois nouveaux entrants sont des proches de la première heure du président parmi lesquels on retrouve deux HEC : Cédric O et Amélie de Montchalin (HEC de l'année 2018).

**Gouvernement** @gouvernementFR

Cédric O est nommé secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances et du ministre de l'Action et des Comptes publics, chargé du Numérique. #Remaniement



Composition du Gouvernement  
**CÉDRIC O**  
Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances et du ministre de l'Action et des Comptes publics, chargé du Numérique

12:22 – 1 avr. 2019

5

**IfmParis** @IfmParis

Xavier Romatet est le prochain Directeur Général de l'Institut Français de la Mode (à partir du 26 août 2019) #XavierRomatet #InstitutFrançaisde la Mode

**Xavier Romatet #MBA.86**  
L'ancien PDG de Condé Nast prendra ses nouvelles fonctions en août et devra notamment gérer le plus gros chantier de son prédécesseur : l'ouverture en 2020 de la grande école de la mode, dont le campus sera installé dans la Cité de la mode et du design sur le quai d'Austerlitz.

20:33 – 17 avr. 2019

6

**Incubateur HEC Paris** @incubateurhec

@Simundia lève 2 millions d'euros pour devenir le leader de la #formation #professionnelle  
<https://www.simundia.com/blog/simundia...>



**Grégoire Schiller #H.12 et Colombe Mandula #M.13**  
Grâce à un tour de table orchestré par Kima Ventures, Simundia lève 2 millions d'euros. Une manne bienvenue pour accélérer le développement de son service de coaching en ligne et travailler à l'intégration d'un algorithme d'intelligence artificielle.

16:53 – 18 avr. 2019

7

**HEC Alumni** @HECAlumni

Études supérieures : comment devenir un grand patron ? Deuxième école plébiscitée par les grands patrons, HEC a accueilli 18% d'entre eux. #Grandesécoles via @LePoint

La plateforme de courtage en ligne IG Index a analysé le profil des PDG aux commandes des 50 entreprises les plus importantes de France afin de découvrir comment ces leaders sont arrivés au sommet. Sur le podium des établissements ayant formé le plus de dirigeants : Polytechnique, HEC et les Ponts et Chaussées.

15:45 – 16 avr. 2019

8

**Beaux Arts magazine** @BeauxArts\_mag

[1 LIKE = 1 € pour l'EVEREST AWARENESS PROJECT] Frédéric Jousset, Président de Beaux Arts & Cie, est en train de gravir le Mont Everest. Pour chaque like/partage de cette vidéo, il ajoutera 1 € à son don pour l'Himalaya Environmental Foundation et le projet Everest Awareness



**Frédéric Jousset #H.92**  
Le 23 mai 2019 à 7 h 20, Frédéric Jousset est parvenu au sommet de l'Everest (8 848 m). Une année particulièrement périlleuse pour les alpinistes : 10 personnes ont perdu la vie en une semaine, notamment en raison de l'encombrement au sommet. Retrouvez le récit de son périple dans le magazine *Challenges* n° 614 du 13 juin 2019.

16:34 – 17 mai 2019

9

**Level39** @Level39CW

Future Positive Capital launches with a clear aim to invest in science and technology solutions that tackle societal challenges - congratulations @sofiahmich !



**New London and Paris-based VC firm wants to solve global problems**  
A cross-continent venture capital fund, Future Positive Capital, today revealed itself, with a clear stated aim to invest in science and technology  
[proflificlondon.co.uk](http://proflificlondon.co.uk)

16:30 – 30 mai 2019

**Sofia Hmich #H.11**  
Sofia Hmich vient de créer Future Positive Capital, un fonds d'investissement doté de 51 millions d'euros qui a pour ambition de répondre aux grands défis environnementaux et sociaux. « La future création de valeur sera adossée à l'amélioration de la condition humaine et à la protection de la planète, et notre mission est de démontrer que les entreprises qui vont la réaliser seront performantes économiquement. »

# Faut-il interdire Huawei en Europe?

POUR

## “Les équipements réseaux étrangers constituent une faille de sécurité pour les informations confidentielles”

Marc Triboulet, spécialiste en cybersécurité

Ouvrons les yeux : ordinateurs et smartphones, qu'ils soient professionnels ou personnels, sont, au mieux, des passoires, au pire, des pièges à données. Le RGPD, Règlement général sur la protection des données, a alerté le public sur la question. Mais comment protéger nos données sans pénaliser l'activité de nos entreprises ? 80 % des Français disposent d'un smartphone et 52 % d'entre eux l'utilisent comme



Marc Triboulet (E.04)

Spécialiste en cybersécurité et membre du bureau HEC Gouvernance, il effectue des missions de restructuration de services informatiques. Il a refondu l'infrastructure informatique des Maisons du Voyage et l'a intégrée dans celle du groupe Figaro. En 2012, il a dirigé le projet de recherche « nuage » pour la création d'un cloud souverain en France.

moyen de connexion privilégié à internet, d'après *Le Baromètre du numérique* du Crédoc (2018). Avec l'avènement de la 5G, la quasi-totalité de nos informations va transiter via des smartphones mal protégés et exposés à des failles fréquentes.

Les antennes et les routeurs de cœur de réseau des équipementiers comme Huawei constituent la base des réseaux informatiques par lesquels passent toutes nos données. La confidentialité des données en 5G sera assurée par des équipements réseaux fournis par des groupes non européens. Or si les éléments de base d'un système sont corrompus, l'ensemble du système est corrompu.

Mais attention. Quitte à interdire Huawei, il faut aussi prohiber Cisco. L'espionnage industriel n'a pas de frontières et les exemples d'indiscrétions de la NSA américaine ne manquent pas. Lisez ou regardez les interviews de Snowden. Lors d'un audit que j'ai mené récemment, je m'étonnais qu'une start-up spécialisée dans le sourcing de composants électroniques pour l'industrie de l'armement héberge son application sur le cloud d'Amazon. Le dirigeant m'a répondu : « Mes clients m'envoient leurs

demandes par mail, pourquoi voulez-vous que je perde du temps à sécuriser mon application ? » De fait, toutes les données non cryptées qui transitent par internet peuvent être lues par des hackers.

## Une alternative européenne ?

Hélas, il n'existe pas à ce jour de concurrent européen à Cisco ou à Huawei. Dans un contexte de tension entre la Chine et les États-Unis, l'émergence d'une alternative européenne apporterait une certaine stabilité. Construire un Airbus des infrastructures télécoms en Europe n'est pas impossible, en créant un écosystème industriel comme pour l'automobile et l'aérospatiale. Un équipementier réseau réunissant les expertises de Dassault, Siemens et Nokia<sup>(1)</sup> pourrait être le ciment d'un système d'information européen enfin épanchi. En attendant, mieux vaut chiffrer les données sensibles avec des outils comme 7-Zip ou éviter les réseaux non sécurisés.

Je vous invite à consulter le guide sur la sécurité des données personnelles publié sur le site de la Cnil.

1. Si vous voulez connaître les raisons de ce choix, contactez-moi via l'annuaire des diplômés.

CONTRE

## “Huawei est un levier dans les négociations commerciales entre les États-Unis et la Chine”

Navneeth Sundararaghavan, ingénieur en informatique

Appelez-vous du scandale Cambridge Analytica : les données de millions d'utilisateurs de Facebook ont été exploitées pour influencer des intentions de vote aux élections présidentielles américaines. Facebook n'a pas été interdit, ni même sanctionné par la Cour suprême. Cambridge Analytica est également soupçonné d'avoir influencé le vote britannique pro-Brexit. Pourquoi faudrait-il interdire Huawei en Europe, alors qu'il n'a commis aucune faute de cette



Navneeth Sundararaghavan (MBA.19)

travaille chez British American Tobacco dans l'équipe de transformation digitale. Ingénieur de nationalité indienne, il a acquis une grande expérience du Big Data et de l'analytique dans les secteurs de la grande distribution, des télécoms et de la finance. Il est fan de la Premier League anglaise et supporter du club de Chelsea.

ampleur ? Cela viendrait nuire inutilement à la relation de l'Union européenne avec la Chine, son principal importateur et son deuxième client (derrière les États-Unis).

Huawei est aujourd'hui le deuxième fabricant de smartphones au monde après Samsung, et le leader des équipements pour les télécoms. Il a déjà signé une vingtaine de contrats pour la 5G en Europe. Des pays comme l'Italie ou la Croatie dépendent fortement de ses infrastructures, qui sont moins chères que celles de concurrents comme Samsung.

## Interdiction ou négociation ?

Au mois de mai, Donald Trump a interdit aux réseaux de télécoms américains de se fournir en équipements auprès de sociétés étrangères, jugées à risque. Il ciblait principalement Huawei qu'il a qualifié de péril pour la sécurité nationale. Mais ne nous leurrons pas, l'entourage du président a aussi laissé entendre que l'interdiction de Huawei était un levier dans les négociations commerciales entre Washington et Pékin. Les alliés des États-Unis comme le Royaume-Uni, l'Australie ou la Nouvelle-Zélande ont suivi le mouvement.

Le Canada tente de faire de même, mais les réseaux de son administration dépendent largement des infrastructures du fournisseur chinois... Comme quoi, l'interdiction peut être préjudiciable, voire périlleuse. De son côté, le président français Emmanuel Macron n'a pas voulu bloquer Huawei, refusant de se lancer dans une guerre commerciale contre la Chine. Pour autant, il entend accroître les exigences réglementaires qui s'imposent aux équipementiers télécoms. D'après moi, cette approche diplomatique est la bonne. Il faut exiger de Huawei qu'il renforce la sécurité de ses réseaux et qu'il s'engage à ne pas dévoiler d'informations à l'État chinois – en prenant pour exemple Apple, qui met un point d'honneur à protéger les données de ses clients au point de refuser de communiquer au FBI le mot de passe du tueur de San Bernardino. En parallèle, l'Union européenne doit enquêter sur les infrastructures et les pratiques de Huawei. Si ce dernier est reconnu coupable d'espionnage, il devra verser des dommages et intérêts. En fixant un cadre législatif plus strict, l'Europe se protégera mieux. Sans avoir à se passer, du jour au lendemain, d'un acteur aussi essentiel du numérique.





**DR. ZOUBIR BENLEULMI (E.11 ET DOCTORAT DE L'UTC)** est le fondateur de la White Sea Business School à Alger. Il a notamment été architecte en chef, puis directeur du groupe Architecture & Standard Design au sein de Philips Consumer Electronics (France) et Philips Consumer Lifestyle (Singapour). Il est l'auteur de *Paroles d'Algériens* (2019) et co-auteur de *Conduite du changement dans l'Université algérienne : objectif Excellence* (2015).



## QUEL RÔLE LES ÉTUDIANTS ALGÉRIENS PEUVENT-ILS JOUER DANS LES CHANGEMENTS POLITIQUES EN COURS ?

LA RÉPONSE DEPUIS L'...

# Algérie

Les étudiants algériens, qui sont 2 millions dans le pays, répartis dans une centaine d'universités, sont à l'avant-garde du mouvement de contestation politique actuel, le Hirak, qui a débuté le 22 février 2019. Ils tiennent régulièrement des assemblées où ils débattent et décident de manière démocratique des actions à mener (manifestations, grèves, etc.). Ils recourent massivement aux réseaux sociaux et ils cherchent, en dialoguant avec des enseignants, à mieux comprendre le fonctionnement de l'État et les réformes nécessaires. Ces étudiants portent l'aspiration de tout un peuple. Ils veulent changer le système actuel, en finir avec le despotisme, la mainmise d'une oligarchie et la gestion désastreuse du pays. Ils veulent un État de droit et réaffirment que l'Algérie est une république et non une monarchie. Ces jeunes aspirent aussi à une vie décente dans cette nouvelle Algérie, avec des débouchés professionnels, l'obtention d'un logement... Par la mobilisation générale de la population et les aspirations au changement, on peut comparer le Hirak à un mai 68 plus pacifique.

Le pays souffre de la fuite des cerveaux (particulièrement vers la France et le Canada) : certains diplômés veulent poursuivre des études complémentaires dans des universités internationales, alors que d'autres sont à la recherche d'un travail et d'un meilleur cadre de vie. Conséquence : un manque cruel de compétences pour gérer le pays et faire tourner l'économie. Ce qui contribue au cercle vicieux de la médiocrité. Comme

me l'a récemment confié un haut responsable : « Ce sont les meilleurs et les plus dynamiques qui quittent le pays. » En partie parce que les pays de destination favorisent une immigration qualifiée. D'après une étude du Cread (Centre de recherche en économie appliquée au développement, Algérie), 10 000 médecins algériens exercent en France. Parmi ceux qui ont émigré, très peu reviennent. Il est probable qu'il y ait plus de retours en cas de changement politique majeur, mais l'expérience montre qu'il est difficile pour ceux qui ont fondé des familles dans des pays occidentaux de revenir. Je connais un scientifique algérien qui est revenu des États-Unis pour s'installer en Algérie avec ses enfants. Au bout de deux ans, il est reparti.

En Algérie, le salaire minimum est de l'ordre de 135 euros par mois. Cela signifie que beaucoup d'Algériens peinent à subvenir à leurs besoins, surtout s'ils ont des enfants. Pour faire face à cette situation, les produits de base comme le pain, le lait, la semoule, l'huile, l'électricité et le gaz sont subventionnés. Il y a aussi des mesures de protection sociale, comme la gratuité des soins dans l'hôpital public, une carte de santé pour les médicaments (carte Chiffa), la gratuité des études jusqu'à l'enseignement supérieur, les logements sociaux, etc. Ces mesures ont un coût élevé pour le budget de l'État. Un coût difficile à supporter actuellement avec la chute des prix du pétrole, d'autant que la population augmente d'environ un million d'individus chaque année. Pour libérer le potentiel de l'Algérie, il faut favoriser l'instauration d'un État de droit, fondé sur les principes d'équité et de solidarité avec en point de mire le développement du capital humain. Pour y parvenir, il faut des hommes intègres et compétents, qui donnent l'exemple, fédèrent et mobilisent l'intelligence collective autour de réformes pour améliorer le système éducatif, instaurer un meilleur climat des affaires, moderniser l'administration et diversifier l'économie.

## Matin HEC \_ Philippe Petitcolin, DG de Safran

05.04.2019



**Aux États-Unis, au bout de cinq ans d'expérience, plus personne ne se soucie de votre diplôme.**

Jamais tranquilles

« Dans une entreprise comme Safran qui travaille sur des cycles longs, avec un carnet de commandes rempli pour huit ou vingt-cinq ans, on ne se dit pas 'maintenant, on est tranquilles...', car on prépare déjà les moteurs d'après-demain. Le jour où nos clients voudront remplacer les produits actuels, si on n'a pas travaillé dessus, on est morts. »



**Philippe Petitcolin (E.94)**

Fils d'agriculteurs, cet ancien prof de maths a gravi tous les échelons de Safran avant de devenir directeur général en 2015. Il est diplômé du Centre de perfectionnement aux affaires (CPA), devenu aujourd'hui EMBA HEC.

**1978**  
Responsable export d'Europrim, puis de Filotex.

**2006**  
PDG de Snecma.

**2011**  
PDG de Sagem.

Baisser les prix et innover

« Notre crainte, c'est que les fabricants d'avions veuillent faire notre métier. L'aéronautique est en train de changer à vitesse grand V : consolidation des équipementiers et systémiers, des pôles de plus en plus gros... Nos clients voient nos marges, se disent qu'elles sont trop importantes et qu'ils n'auraient qu'à faire le même travail. Pour nous, la seule solution est de réduire les coûts, de baisser les prix – je réduis mes prix presque chaque année –, et d'innover à grande échelle. Par exemple, la réalité augmentée permet d'accélérer le processus du montage : les opérateurs voient en permanence, devant eux, où poser chaque pièce. »

Protectionnisme

« Aux États-Unis, je ressens déjà la menace qui pèse sur le libre-échange : on a environ 11 000 personnes au Mexique, et nos camions chargés de matières premières passent plus de douze heures à la frontière. Car le gouvernement américain a déplacé plus de 650 agents qui faisaient les papiers pour que les camions puissent passer, vers des tâches liées aux migrants. L'autre point critique, à terme, c'est la relation avec la Chine : je dois ramener en France nos modules de moteurs produits en Chine pour les envoyer aux États-Unis. »

## Matin HEC \_ Agnès Pannier-Runacher, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances

05.06.2019



**En Allemagne, les Verts travaillent avec l'industrie. Au Parlement européen, des compromis sont envisageables.”**

Total se désiste des JO

“ Madame Hidalgo fait de la démagogie, car Total est engagé dans les énergies renouvelables. Cette opposition un peu vaine entre écologie et économie ne va nous mener nulle part, car ce sont les industriels qui inventeront les nouvelles façons de produire, notamment sous la pression des consommateurs.”



**Agnès Pannier-Runacher (H.95)**  
Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, diplômée d'HEC, de Sciences-Po et de l'ENA, elle a travaillé dans le public et le privé.

**2000**  
Inspectrice des Finances.

**2006**  
Directrice adjointe de la Caisse des Dépôts.

**2013**  
Directrice générale de la Compagnie des Alpes.

La loi Pacte

“ Dans la loi Pacte, il y a quatre articles sur Aéroports de Paris, et deux cents autres qui méritent votre intérêt. Vous pouvez par exemple distribuer de l'intéressement sans forfait fiscal dans les PME... Ce n'est pas désagréable. Une série d'articles draine l'épargne des Français vers le financement des entreprises – sur ce point, la France gagne en maturité –, notamment avec des baisses de la fiscalité sur tout ce qui est épargne-retraite.”

L'inégalité des chances

“ Dans les années 1950, 1960, le concours était une façon d'assurer l'ascenseur social, et cela fonctionnait plutôt pas mal. Même s'il y avait toujours un petit premium pour les gens qui baignaient dans la culture. On a tous des histoires à ce sujet – moi, mon 'co-douche' à HEC était le premier de sa génération à avoir le bac, son père était plombier-zingueur, il avait une bourse. Aujourd'hui, il y a une bipolarisation du recrutement et cette perte de diversité est une perte de richesse énorme pour nos entreprises.”

© Bruno Delasard

© Léo-Paul Horlier

## Heure H \_ Général Richard Lizurey, directeur général de la gendarmerie nationale

23.05.2019



**La gendarmerie est dans beaucoup d'endroits le seul service public encore présent, avec la Poste.”**

Police vs gendarmerie

“ Ça et là, il y a encore des sujets un peu irritants, le renseignement, surtout, qui est un outil de pouvoir. En 2009, on nous a dit : 'Pas de gendarmes dans les structures de renseignement.' C'était une position politique assumée. Après les attentats, la question s'est reposée. Il nous aura fallu six ans pour réintégrer les services du renseignement.”



**Richard Lizurey**  
Saint-cyrien, ce général de 60 ans a débuté sa carrière de commandant à Berlin, dans les forces françaises en Allemagne.

**2007**  
Prend le commandement de la gendarmerie en Corse.

**2009**  
Conseiller chargé de la sécurité au cabinet du ministre de l'Intérieur.

**2012**  
Numéro deux de la gendarmerie nationale.

**2016**  
Prend la tête de la gendarmerie nationale.

Au diapason de la société

“ La gendarmerie nationale est une institution qui a huit siècles d'histoire, mais doit toujours avoir une longueur d'avance en matière de sécurité, de gestion des ressources humaines et de technologie. Il est essentiel pour nous d'être au diapason de la société et de ses transformations. Avec 100 000 hommes et femmes et 30 000 réservistes, 3 100 brigades territoriales et 5 000 casernes, nous répondons à une logique d'espace, car nous avons en charge 95 % du territoire, là où la police nationale a une logique de concentration humaine. Ce qui induit des modes d'action différenciés.”

Un métier de contact

“ Il y a quelques années, on a dissous presque 1 000 brigades territoriales, sacrifiées sur l'autel de la rationalisation et on s'est aperçu qu'on avait créé des déserts de sécurité. Aujourd'hui, on a arrêté ces dissolutions et repris le métier qui est le nôtre : aller au contact de la population. Lors des mouvements récents d'ordre public comme les gilets jaunes, ce contact a permis de réduire le degré de violence sur un certain nombre de ronds-points. Le contact, c'est la seule mission qui ne peut pas être industrialisée par une technologie.”

## HEC Germany \_ Michel Barnier, homme politique

06.05.2019



**Le Brexit est un processus perdant-perdant, Ses conséquences techniques, humaines et juridiques ont été sous-estimées.”**

L'Union fait la force



“ En quittant l'UE, le Royaume-Uni quitte mécaniquement 700 accords internationaux, de la pêche à l'aviation. Nous devons refonder notre relation avec le Royaume-Uni à l'aide d'autres outils, d'autres cadres juridiques, car cela restera un grand pays, proche de nous, un allié et un ami.”



Droits des citoyens



“ Il est essentiel de sécuriser les droits des citoyens, car environ 3,5 millions de citoyens européens vivent, travaillent ou étudient au Royaume-Uni, et 1,5 million de Britanniques vivent dans les États membres. De plus, le budget européen est élaboré pour sept ans, de 2014 à la fin 2020, puis de 2021 à la fin 2028, et tout ce qui a été décidé à 28 sera payé à 28 – c'est l'un des points d'accord avec le Royaume-Uni.”

Identité européenne



“ Selon les projections, un pays européen du G8 quittera cette table de négociation tous les dix ans. C'est pourquoi nous avons besoin d'être Européens, en plus d'être Français ou Allemands, si nous voulons agir, ne pas être spectateur du monde. Et affronter les grands challenges, notamment sur l'écologie : l'UE doit être le lieu où l'ambition pour l'environnement peut soutenir une stratégie industrielle, de nouveaux emplois et une justice sociale.”

**Michel Barnier**  
Homme politique français (Les Républicains), il a été négociateur de l'Union européenne pour le Brexit.

**1978**  
Deviens, à 27 ans, le plus jeune député de l'hémicycle.

**1993**  
Ministre de l'Environnement.

**1999**  
Commissaire européen.

**2004**  
Ministre des Affaires étrangères.

**2004**  
Entre au Conseil d'État.

*stories*



# Hubert Joly

Executive chairman de Best Buy

## diriger, c'est donner un sens



**Teejana Beenessreesingh**  
MBA.19

Présidente du Club Luxe du MBA HEC, gagnante du Challenge LVMH, elle a travaillé en banque d'affaires et gestion de portefeuille à New York

**2008**  
Bachelor of Science en management et économie du MIT (Cambridge, États-Unis)

**2011**  
Fondatrice de BeeJooS, marque en ligne mixant voyages et expériences de shopping (New York)

**2014**  
Gestion d'actifs chez Sheridan Asset Management (New York)



**Yann Sassi**  
H.21

Président de l'association de littérature et de philosophie du campus Trois Lettres, et vice-président de KIP, le média des étudiants d'HEC Paris

**2014**  
Baccalauréat économique, mention Très Bien

**2017**  
Intègre HEC. Suit en parallèle une double licence en économie à la Sorbonne

**2018**  
Aide à la préparation des épreuves orales des concours aux Grandes Écoles de commerce au lycée Saint Michel de Picpus, à Paris



**Pierre Guyot**  
MBA.19

Chef de produit digital puis responsable marketing à l'international, Pierre a mené à bien le lancement de produits B2B innovants en Amérique du Nord et en Europe

**2013**  
Master en ingénierie industrielle et management de projet à l'École centrale de Marseille

**2015**  
Vice-président marketing et produit chez IMDS Canada (Montreal)

**2019**  
MBA HEC en innovation digitale. Responsable de produit pour le groupe Hilti

**C'**est un patron star aux États-Unis. Au moment où il quitte la direction opérationnelle de Best Buy, leader nord-américain de la vente de matériel électronique grand public qu'il dirigeait, le concert de louanges est unanime : en sept ans, le « Frenchie » Hubert Joly a su redresser les ventes, les marges et le cours de l'action de cette enseigne de 125 000 collaborateurs, que menaçait la concurrence des pure players (Amazon en tête). Un tour de force qui lui a valu d'être classé parmi les 100 patrons les plus performants au monde par la *Harvard Business Review*. Pourtant, sa nomination en 2012 avait surpris. Certes, il était sans expérience particulière du secteur de la distribution. Mais il possédait déjà un joli CV d'homme providentiel, ayant par le passé participé au redressement des activités françaises d'Electronic Data System, à la restructuration des activités

de jeux vidéo de Vivendi et au renforcement des activités de restauration et d'hôtellerie du groupe Carlson. Riche de cette expérience au top niveau, Hubert Joly souhaite désormais, à bientôt 60 ans, la partager pour dessiner les lignes d'un leadership plus humain, mais pas moins efficace. C'est tout le sens de la chaire dédiée au Purposeful Leadership qu'il a créée l'an dernier à HEC Paris. Convaincu que la finalité de l'entreprise est de contribuer au bien commun, Hubert Joly souhaite encourager les jeunes d'HEC, leaders de demain, à trouver du sens dans leur travail et leur insuffler cette dynamique d'engagement qui lui a permis de relancer la chaîne de magasins Best Buy. C'est donc avec un plaisir non feint et une bienveillance authentique qu'il s'est prêté au jeu des questions-réponses avec trois étudiants, très désireux de percer les secrets de sa réussite.

© Anjie Jager

# « Je suis parti d'une certaine philosophie de l'entreprise »

**Hubert Joly**

**Teejana Beenessreesingh (MBA.19) : Quand vous êtes arrivé chez Best Buy en 2012, l'entreprise était en mauvaise posture, concurrencée par des sites de e-commerce comme Amazon. Vous avez réussi à leur tenir tête. Comment avez-vous fait ?**

**Hubert Joly :** Effectivement, Amazon était supposé nous tuer ! (*rires*) Best Buy était menacé par le phénomène du « showrooming ». Le risque était que les clients viennent dans nos magasins, passent du temps avec nos vendeurs pour connaître les produits, mais finissent par les acheter sur les sites de commerce, où ils les trouvaient moins chers. D'autant qu'à l'époque, aux États-Unis, les acteurs pure players ne facturaient pas la « sales tax », l'équivalent de la TVA, ce qui représentait pour eux un avantage considérable.

Nous avons réagi de plusieurs manières. Nous avons d'abord fait en sorte que les prix ne soient plus un critère d'achat en notre défaveur. Pour être compétitifs, nous nous sommes alignés sur les tarifs pratiqués en ligne, en proposant à nos clients de leur rembourser la différence s'ils trouvaient moins cher ailleurs. Deuxièmement, nous avons cherché à améliorer l'expérience client, d'abord en ligne et aussi en magasin. Nos magasins se sont révélés des atouts précieux, notamment en termes de logistique. Avec notre système de Store Pickup, qui permet de commander en ligne pour retirer en magasin, il est possible d'obtenir un produit en moins d'une heure : une vitesse de livraison incomparable. D'autant que 70 % de la population habite à moins d'un quart d'heure d'un Best Buy ! Nos magasins permettent aussi de mieux servir nos fournisseurs – qui constituent le deuxième pilier de notre business, après les clients. Les grands acteurs de la technologie (Apple, Samsung, Sony, Microsoft, HP, Google, Amazon, Facebook...) investissent des milliards

de dollars en R&D pour développer des produits innovants. Ils ont besoin de les mettre en valeur, ce qui n'est pas toujours possible en ligne ou dans des supermarchés. Ils ont donc investi dans nos magasins pour y faire une présentation spectaculaire de leurs produits. Nous avons tué le « showrooming » en pratiquant le « showcasing » : Best Buy est devenu le lieu où les géants de la technologie dévoilent leurs dernières innovations.

Nous avons démontré que nous pouvions être compétitifs face au e-commerce, tout en développant un positionnement unique et des atouts distinctifs. Nous n'avons pas été obsédés par la concurrence d'internet. Bien sûr, nous avons investi en ligne, modernisé notre site, mais nous nous sommes concentrés sur notre raison d'exister pour le client. Aux États-Unis, Amazon et Best Buy représentent seulement un quart du marché de la vente de matériel électronique. Et ce n'est pas un jeu à somme nulle, car nous gagnons tous les deux des parts de marché. C'est pour les autres acteurs que c'est difficile !

**Teejana : On dit maintenant que « The store has become the theater ». Qu'avez-vous dû changer pour créer une expérience client innovante ?**

**Hubert Joly :** Tout revient à se poser la question du « purpose », du rôle que nous voulons jouer vis-à-vis de nos clients en tant qu'entreprise. Le rôle de Best Buy est d'aider les clients à mieux vivre, avec l'aide des solutions technologiques adaptées à leurs besoins. Notre force réside dans l'interaction que les vendeurs entretiennent avec les clients : ils s'attachent à nouer le dialogue avec eux pour chercher à comprendre ce qu'ils cherchent à accomplir, et les conseiller au mieux. Un autre exemple de notre valeur ajoutée : nous sommes



leaders sur la distribution des téléviseurs aux États-Unis. Un téléviseur, c'est un achat important : on veut pouvoir le toucher, le mettre en marche, tester le son, vérifier la qualité d'image... En avril 2018, nous avons monté un partenariat exclusif avec Amazon pour commercialiser son nouveau dispositif de télévision intelligente, piloté par l'assistant personnel Alexa, l'Amazon Fire TV. Nous sommes les seuls distributeurs à proposer la gamme de téléviseurs équipés de ces services. Jeff Bezos en personne est venu dans notre magasin Best Buy de Bellevue (Washington) pour annoncer le partenariat. Il en a expliqué simplement la raison : avant de se décider pour un nouvel appareil, le client a besoin qu'on lui montre et qu'on lui explique comment ça marche. Ce qui est possible dans un magasin, pas en ligne !

**Yann Sassi (H.21) : Pourquoi ne pas avoir tenté d'exporter le modèle de Best Buy ici, la France étant un environnement qui vous est bien connu ?**

**Hubert Joly :** Best Buy a choisi de sortir d'Europe et de Chine il y a quelques années déjà. Stratégiquement, nous avons souhaité nous concentrer sur l'Amérique du Nord, qui est un énorme marché, au potentiel encore considérable : même si nous y sommes leaders, nous ne détenons que 15 % de la vente de matériel électronique. D'autre part, notre métier est un métier relativement local.

## Vision du leadership

**Pierre Guyot (MBA.19) : Satya Nadella a dit avoir transformé la culture de Microsoft en distribuant à ses managers un livre, *Non Violent Communication*. Au-delà des changements stratégiques que vous avez effectués chez Best Buy, comment avez-vous réussi à transformer la culture de cette entreprise de 125 000 employés ?**

**Hubert Joly :** Cette transformation a été centrée sur une philosophie de l'entreprise, que je souhaite aujourd'hui approfondir au sein de la chaire dédiée au Purposeful Leadership, créée à HEC en septembre dernier. Le Purposeful Leadership repose sur plusieurs convictions. La première : le travail est un élément essentiel de notre humanité, qui doit s'inscrire dans la quête du sens de notre vie. Deuxième principe : l'entreprise est une organisation humaine, composée d'individus travaillant dans la poursuite d'un objectif, dont la finalité n'est pas de gagner de l'argent, mais de contribuer au bien commun. Chez Best Buy, notre « purpose » est d'enrichir la vie des individus grâce à la technologie. La magie de la transformation culturelle se produit si chaque collaborateur parvient à connecter sa propre quête de sens avec la finalité de l'entreprise. Le rôle du leader est de créer un environnement propice dans lequel des connexions humaines



authentiques se créent, à l'intérieur de l'organisation, mais aussi à l'extérieur, avec les clients.

Il existe différentes manières d'appréhender le leadership. L'image du leader fort, qui détient tout pouvoir et possède beaucoup d'argent peut séduire des personnes brillantes qui sortent d'HEC et d'autres grandes écoles, mais est-ce vraiment une vision inspirante ? La nouvelle chaire d'HEC veut développer une vision du leadership qui repose sur les savoir-être du leader, que nous nommons les Five Be's : « *Be clear about your purpose and how you connect it to the company* » ; « *Be clear about your role as a leader* », parce que la raison d'être d'un leader n'est pas de prouver qu'il est le plus intelligent, mais de créer un environnement dans lequel les autres peuvent réussir et s'épanouir ; « *Be clear about who you serve as a leader* », car le but n'est pas de se servir soi-même mais de servir les collaborateurs qui se trouvent sur les lignes de front, de leur donner les outils pour accomplir leurs missions ; « *Be values-driven* » ; « *Be authentic* », parce qu'il faut rester soi-même, y compris avec ses faiblesses. Pour ma part, j'ai mis des années à corriger une grande erreur : confondre quête de la performance et quête de la perfection. Car la principale force d'un leader est d'accepter ses vulnérabilités et celles de ses

collaborateurs. C'est la condition pour créer un environnement humain bénéfique à tous. Grâce à cela, aujourd'hui, quand vous entrez dans un magasin Best Buy, vous pouvez sentir une formidable énergie s'en dégager. Notre turnover a été divisé par deux et nos niveaux d'engagement sont records. Ces résultats viennent de cette philosophie de management que nous avons insufflée alors que l'entreprise était dans une phase critique – et même donnée pour morte.

**Pierre : Ce changement a-t-il été bien accepté par tous ?**

**Hubert Joly :** La première responsabilité d'un leader, c'est de choisir à qui l'on donne le pouvoir. Il ne s'agit pas de promouvoir les collaborateurs sur leurs seules compétences ou performances, mais aussi de mesurer leur capacité de leadership. Les études démontrent qu'au-delà d'un quotient intellectuel de 120, c'est le quotient émotionnel qui fait la différence. Nous utilisons cette grille de lecture quand nous évaluons nos collaborateurs. Une des questions que je pose lors d'entretiens de recrutement est : « *What drives you ?* » (Qu'est-ce qui te motive ?). Quand j'avais été reçu pour devenir patron du groupe Carlson, Madame Carlson m'avait demandé : « *Tell me about your soul.* » Il est impossible de séparer le spirituel et l'émotionnel de l'intellectuel. Au final, pour changer le management... j'ai changé la façon de recruter et de promouvoir les managers !

**Yann : Cela reste un peu abstrait. Avez-vous un exemple concret de collaborateur qui a aligné sa quête de sens avec les objectifs de l'entreprise ?**

**Hubert Joly :** J'ai vu le patron d'un magasin Best Buy près de Boston demander à chacun de ses collaborateurs quel était son rêve. L'un d'entre eux voulait acheter une maison pour sa famille. Le manager lui a répondu qu'ils travailleraient ensemble pour qu'il développe ses compétences, progresse dans l'entreprise et puisse ainsi concrétiser cet achat. L'exemple peut vous paraître banal, mais ce n'est pas plus compliqué que cela ! Ce manager créait du lien humain : il prenait le temps d'écouter ses collaborateurs, pour comprendre leurs motivations, puis s'engageait à les aider à atteindre leurs rêves grâce à leur travail. Le sens ne se trouve pas nécessairement dans de grands engagements humanitaires. Mon but personnel est « *to make a positive difference on the people around me and to use the platform I have to make a positive difference in the world* ». Je cherche à agir positivement pour les gens qui se trouvent autour de moi. C'est très limité, au fond ! Mais c'est le sens de ma vie.



**Yann : C'est ce que vous avez répondu à Madame Carlson quand elle vous a demandé « Tell me about your soul » ?**

**Hubert Joly :** Oui ! Pas besoin de faire des choses extraordinaires ni de partir à l'autre bout du monde pour découvrir le sens de sa vie. C'est une vision assez bouddhiste, finalement : la quête du sens et, partant de là, le leadership, la direction d'une entreprise, commencent par le fait d'être aligné avec soi-même. Avec ça, vous pouvez changer le monde.

**Teejana : Dans votre conception du leadership, accordez-vous aux dirigeants le droit à l'erreur ? Et l'accordez-vous à vos collaborateurs ?**

**Hubert Joly :** Moi-même, j'ai fait plein d'erreurs ! Dans la cooptation de collaborateurs par exemple : j'ai promu des personnes avec qui cela n'a pas marché... Pour autant, se focaliser sur les erreurs, chercher à désigner des responsables, c'est souvent de l'énergie perdue et une démarche un peu stérile. J'ai une anecdote à ce sujet. Il y a cinq ans, deux semaines avant le Black Friday, les autorités nous ont signalé que nos systèmes d'information avaient peut-être été piratés. Une situation potentiellement catastrophique. J'ai réuni la cellule de crise de Best Buy. Mais il ne s'agissait pas de chercher un responsable de ce dysfonctionnement. J'ai souligné

## étudiants & grandpatron

que nous étions dans une posture fâcheuse, mais que c'était aussi une opportunité de voir comment nous allions réagir pour nous en sortir. J'ai renouvelé ma confiance en mon équipe. Mon rôle en tant que leader n'était pas de chercher l'erreur mais de créer de l'énergie et de la canaliser pour créer une solution. Bon, finalement, le piratage était une fausse alerte !

## Coaching et retour d'expérience

**Pierre : Votre expérience en redressement d'entreprise est impressionnante. Au-delà de l'intelligence émotionnelle, quelle compétence permet d'atteindre de tels résultats ?**

**Hubert Joly :** J'ai effectué un travail avec un coach. Pourtant, il y a douze ans, ce type de démarche était impensable pour moi, je pensais même qu'il fallait avoir un sérieux problème pour le faire ! J'avais tort. Dans la vie d'un leader, le coaching peut être un outil extraordinaire. Mon coach Marshall Goldsmith, auteur de *What got you here won't get you there*, m'a conseillé de mettre en pratique une approche de « feedforward ». Concrètement, trois mois après mon arrivée chez Best Buy, alors que le redressement s'annonçait un défi majeur, j'ai demandé à mon équipe de donner à mon coach leur feedback sur moi. Il m'a demandé de choisir deux ou trois points négatifs qui avaient été soulevés et sur lesquels je souhaitais m'améliorer. J'ai ensuite réuni mon équipe pour les remercier d'avoir joué le jeu, puis je leur ai expliqué sur quels points je souhaitais travailler, en leur précisant

« *Au-delà d'un quotient intellectuel de 120, c'est le quotient émotionnel qui fait la différence* »

© Ed Alcock

que j'aurais besoin régulièrement de leur aide et de leurs conseils. Cela a contribué à forger une culture d'entreprise où le fait d'avoir des faiblesses, de les reconnaître et de chercher à les améliorer par l'entraide, était considéré comme normal. Accepter ses imperfections et demander de l'aide aux autres pour les dépasser est très difficile – surtout pour les hommes ! –, mais l'effet est prodigieux. Cela crée une dynamique de progrès. Désormais, je renouvelle l'exercice chaque année, en visant deux ou trois points d'amélioration.

**Teejana : Comme vous, j'ai un parcours franco-américain. Quelles sont les différences dans la façon dont on gère les équipes des deux côtés de l'Atlantique ?**

**Hubert Joly :** Chaque pays, chaque entreprise a sa propre culture. Mais il y a moins de différences entre les multinationales françaises et américaines que l'on ne l'imagine. Les concepts de leadership sont universels. Il me semble cependant que le danger pour un leader, que ce soit en France ou aux États-Unis, est de croire qu'il faut se montrer intelligent et fort... alors que c'est assez secondaire finalement ! Au contraire, il faut savoir se montrer vulnérable. La DRH de Best Buy a ouvert un blog où elle a expliqué avoir souffert pendant plusieurs années de dépression. Elle a créé une réaction émotionnelle forte parmi nos collaborateurs. Environ 20 % des personnes connaissent un épisode dépressif au cours de leur vie. C'est une réalité qu'il est impossible d'ignorer. Si elle n'est pas reconnue dans l'entreprise, il est impossible de chercher à y créer un environnement humain. Autre point essentiel : le fait de savoir accepter les erreurs et les échecs. Jeff Bezos avait déclaré lors d'une conférence sur l'innovation : « Plus l'entreprise est grande, plus ses échecs doivent être importants. » Il considère que si vous n'avez que des petits échecs, c'est que vous n'avez pas essayé quelque chose de grand. Pour lui, Amazon doit faire des erreurs à plusieurs milliards, à la hauteur de sa capitalisation boursière.

**Pierre : Encore faut-il avoir des actionnaires prêts à suivre cette logique !**

**Hubert Joly :** Oui, mais s'il n'y a pas de prise de risque, il n'y a pas d'innovation et l'entreprise meurt. De manière plus générale, il ne faut jamais se servir des actionnaires comme d'une excuse. Ils sont parfaitement capables de comprendre les choix quand ils leur sont expliqués.

**Teejana : Comment gérer des situations d'injustice ou de discrimination au sein de l'entreprise ?**

**Hubert Joly :** La problématique de la diversité et de l'inclusion est une question de leadership. Il existe des injustices, notamment liées au genre et à la couleur de peau. La diversité n'est pas une affaire de quotas : elle doit être traitée d'abord au niveau individuel. La responsabilité d'un leader est que chaque collaborateur sente qu'il a sa place au sein de l'entreprise, qu'il peut y être entièrement lui-même. Des études de McKinsey montrent que les équipes diverses sont plus performantes. Et pour cause : si une entreprise n'est pas capable de refléter la population dont elle sert les besoins, elle est vouée à l'échec. Mellody Hobson, une femme d'affaires noire,

de minorités ethniques. Nous tenons des statistiques sur les rémunérations afin de nous assurer qu'il n'y a pas de discriminations. Nous aidons à former des jeunes de milieux défavorisés aux nouvelles technologies en ouvrant des Teen Tech Centers, en créant des bourses et en proposant des stages. Aux États-Unis, on ne compte pas sur l'État pour régler ce genre de problèmes. Si à Minneapolis, siège d'un grand nombre d'entreprises, nous ne nous mobilisons pas pour trouver des solutions, qui le fera ? Dans nos sociétés, l'entreprise est l'institution la plus forte, celle qui, par sa politique et ses moyens, a le pouvoir de faire bouger les lignes. Or aucune entreprise ne prospère si la société se délite : les entreprises ont une responsabilité sociétale de premier plan.

**Pierre : Vous avez commencé dans le conseil chez McKinsey, où vous avez passé treize ans. Dans le monde de 2019, auriez-vous démarré de la même manière ou vous seriez-vous retrouvé entrepreneur, en train de « pitcher » à Station F ?**

**Hubert Joly :** J'ai deux enfants, dont un qui est diplômé d'HEC et est passé par McKinsey ! Aujourd'hui, ils sont tous les deux dans les start-up. Me concernant, difficile à dire, *a posteriori*. Chacun a son « sweet spot », son savoir-faire personnel. Le mien est de prendre quelque chose qui existe pour le transformer, plutôt que de créer de toutes pièces. Je m'en suis rendu compte progressivement, mais c'est aussi ce vers quoi j'ai gravité spontanément, en m'orientant d'abord vers le conseil.



**Biographie**

**1959**  
Naissance à Laxou, près de Nancy.

**1981**  
Diplômé d'HEC, Major de sa promotion. Devient assistant de Jacques Mayoux, PDG de Sacilor.

**1983**  
Diplômé de Sciences Po. Associé chez McKinsey.

**1996**  
Président Electronic Data System France, vice-président Europe.

**1999**  
PDG de Vivendi Universal Games.

**2001**  
Executive vice-président Vivendi Universal.

**2004**  
PDG de Carlson Wagonlit Travel.

**2008**  
PDG de Carlson Companies, en remplacement de Marilyn Carlson Nelson, fille du fondateur.

**2012**  
PDG de Best Buy, artisan du redressement de l'entreprise.

**2019**  
Passe les rênes de Best Buy à Corie Barry. Demeure président exécutif de l'entreprise.



qui préside un fonds d'investissement américain, m'a récemment donné un exemple. Dans les toilettes des hôtels, les infrarouges des distributeurs de savon automatique ne détectent pas toujours bien les mains noires. Un tel « oubli » dans la conception de ces produits vient de l'absence de diversité ethnique au sein de l'entreprise qui les développe. De même, les appareils photo des téléphones portables ont longtemps eu des difficultés à prendre des clichés de personnes noires, et les technologies de reconnaissance faciale ne sont pas non plus au point : Google Photos a récemment été épinglé à ce sujet. Best Buy progresse sur le sujet de la diversité et de l'inclusion, même s'il reste beaucoup à faire. Depuis peu, une majorité de femmes siège au conseil d'administration, et un tiers de ses membres est issu

© Et Alcock

## Trajectoire professionnelle

**Yann : Lorsque vous étiez à HEC, vous imaginiez avoir un tel parcours ?**

**Hubert Joly :** Je savais seulement que je voulais travailler en entreprise et devenir dirigeant. Après HEC, j'ai fait Sciences Po, car je visais l'ENA qui était encore perçue comme une voie royale à l'époque. Puis je me suis rendu compte que ce n'était pas du tout ce que j'avais envie de faire ! Le monde se globalisait, mieux valait miser sur l'international. Au fil du temps, j'ai appris que l'ambition était une bonne chose, mais il ne s'agit pas de grimper vers le sommet en jouant des coudes.

**Teejana : McKinsey, EDS, Vivendi, Carlson, Best Buy... Comment avez-vous réussi à vous adapter à des contextes et des défis si différents ?**

**Hubert Joly :** J'ai effectivement eu plusieurs vies, dans plusieurs secteurs. J'ai un esprit assez curieux, j'ai besoin d'être stimulé par les choses nouvelles. J'aime la métaphore de l'alpinisme : pendant l'ascension, il faut toujours avoir au moins trois membres accrochés à la montagne. Deux membres seulement, c'est dangereux : on perd l'équilibre. Une carrière, c'est un peu pareil. Un job peut se définir par quatre dimensions : le secteur, l'entreprise, le poste, la géographie. Si vous changez trop de dimensions à la fois, le risque est plus élevé. Mais vous pouvez le prendre : en alpinisme il est toujours possible d'essayer de sauter ! (*rires*)

# « Aucune entreprise ne prospère si la société se délite »



Dans mes derniers changements, j'avais toujours le même poste, celui de PDG, mais pas dans le même secteur. Quand j'ai pris les rênes de Best Buy, on m'a cru fou ou suicidaire. Je n'étais ni l'un ni l'autre. Je ne connaissais pas le métier, mais j'avais déjà connu le cas d'entreprise menacée par la transformation digitale. Je connaissais les secteurs en amont, j'avais travaillé dans les jeux vidéo, la musique, le cinéma, la téléphonie. Et Best Buy cherchait quelqu'un pour transformer l'entreprise, ce que je savais faire.

**Teejana : Faut-il toujours suivre sa passion, même si cela implique des choix difficiles ?**

**Hubert Joly :** Je trouve extrêmement louable de poursuivre sa passion, mais s'il n'y a pas d'emploi à la clef et que vous voulez gagner un minimum

d'argent, vous aurez un problème... Je me sens passionné par le tennis mais, heureusement, ma vie ne dépend pas de mon niveau de jeu ! (rires) Le concept japonais de l'*ikigai* est, je trouve, une bonne manière de résoudre le dilemme. Il faut trouver l'intersection entre ce que vous aimez, ce pour quoi vous êtes doué, ce dont le monde a besoin et ce dont vous pouvez tirer une rémunération. Trouvez votre *ikigai* !

**Teejana : Et un conseil pour tous ceux et celles qui veulent devenir PDG un jour ?**

**Hubert Joly :** Je leur rappellerai l'adage : « *The best leaders don't climb to the top, they are carried to the top.* » Un leader se reconnaît à sa capacité à entraîner ses collaborateurs dans son sillage et à créer d'autres leaders. Ce qui n'a pas lieu pour ceux qui ne sont là que pour servir leur propre réussite. En plus, si votre ambition est de devenir PDG, que ferez-vous une fois que vous le serez devenu ? Ce n'est pas une fin en soi.

**Pierre : Corie Barry vous a succédé à la tête de Best Buy ce mardi. Qu'allez-vous faire maintenant ?**

**Hubert Joly :** A court terme je reste président exécutif de Best Buy : Corie a souhaité que je continue à l'accompagner. Je reste donc à sa disposition pour lui donner des conseils. Elle me confie certaines missions : je suis actuellement très actif sur le sujet des droits de douane avec la Chine, par exemple. Ensuite, un nouveau chapitre de ma vie va s'ouvrir. J'aurai 60 ans en août et je n'ai aucune intention de passer les vingt-cinq ou trente prochaines années à jouer au golf en Floride ! Ma mission désormais, ce sera le « give back », qui prendra plusieurs formes. J'aiderai les équipes de direction à travers les conseils d'administration et des actions de mentoring. J'ai également envie d'écrire un livre pour transmettre ce que j'ai appris sur le leadership. Je pense aussi que j'enseignerai et que j'aurai des activités philanthropiques. Je reste guidé par le même « purpose » : tenter de créer une différence positive pour ceux qui m'entourent. !

Propos recueillis par Marianne Gérard



conçu par simone micheli

MODULES DESIGN POLYVALENTS EN THERMOPLASTIQUE  
SAUNA - HAMMAM - DOUCHE EXPÉRIENCE

29 990€ HT\*  
CLÉS EN MAIN  
Livré & installé

\*garantie 2 ans.

+33 (0) 4 97 211 211



Star Wellness 22, bd Maréchal Leclerc, 06600, Antibes - FRANCE.  
+33 (0)4 97 065 107 / info@starwellness.com / [www.starwellness.com](http://www.starwellness.com)

\* Prix unitaire d'un module polymère thermoplastique, en France Métropolitaine sur pré-requis techniques;  
A partir de différents modèles possibles : CABINES ; DE NEIGE - DE GLACE - CRYOTHÉRAPIE - INFRAROUGE - BRIQUES DE SEL - ETC...

# Turning ideas into reality.

Your challenge at ZEISS

// INNOVATION  
MADE BY ZEISS

In a spacious modern setting full of opportunities for further development, ZEISS employees work in a culture where expert knowledge and team spirit reign supreme. All of this is supported by a special ownership structure and the long-term goal of the Carl Zeiss Foundation: to bring science and society into the future. ZEISS is an ideal employer for exceptional, dedicated talents.

ZEISS offers its employees opportunities to actively shape the future and to cross the frontiers of physics and technology together and thus leave their mark on the company. Employees also have the chance to take responsibility and play a key role in shaping the progress of today's markets and industries. Their dedication forms the basis for the innovative strength of ZEISS.



What's your challenge?

Find out at:  
[www.zeiss.com/career](http://www.zeiss.com/career)



10 questions sur

## LE LABEL B CORP



# 1.

### De quoi parle-t-on ?

**La réponse de Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88),  
directrice du Master HEC Management du développement durable**

Née aux États-Unis en 2006, la certification B Corp est attribuée à des entreprises à but lucratif qui répondent à des critères sociaux, environnementaux, de transparence et de gouvernance. La certification est décernée par l'ONG B Lab si l'entreprise qui en a fait la demande obtient une note supérieure à 80/200 lors d'une évaluation réalisée sur l'outil en ligne BIA, B Impact Assessment (<https://bimpactassessment.net>). Lors de l'évaluation, qui doit être renouvelée tous les trois ans, l'organisation réalise un état des lieux assez exhaustif de sa performance extra-financière. Grâce à ce standard, elle peut se comparer à d'autres entreprises. Au-delà du processus de certification, les B Corps constituent un mouvement international qui tente d'influer sur la décision politique. Début 2019, plus de 2 800 entreprises étaient certifiées (sur un total d'environ 80 000 entreprises candidates), dans plus de 60 pays et 150 secteurs.

## 2.

**Quelles entreprises sont déjà certifiées ?**

**La réponse d'Alain Étienne (H.17), cofondateur du site e-commerce bio Kazidomi, en cours de certification**

La plupart sont des PME peu connues du grand public, mais on trouve aussi des grands noms comme les vêtements Patagonia, les glaces Ben & Jerry's ou les lessives Seventh Generation. Ces entreprises ont longtemps été reconnues pour leur engagement et le label ne vient que le confirmer. Des noms plus inattendus se sont ajoutés depuis, y compris ceux de sociétés cotées en Bourse comme Danone – notamment sous l'impulsion de son PDG Emmanuel Faber (H.86). Les trois secteurs les plus représentés sont l'alimentation, la formation et l'habillement. Des activités comme la gestion de prisons, de zoos ou d'aquariums ne peuvent prétendre à la certification. Une société pétrolière, en revanche, est théoriquement admissible. Mais pour cela, elle devra prouver son impact sociétal positif et les moyens conséquents qu'elle déploie pour développer les énergies renouvelables.

**Qu'est-ce qui motive les entreprises à devenir B Corp ?**

**La réponse de Philippe Platon (H.91), ex-directeur finances et ressources humaines de La Ruche qui dit oui**

Pour prendre le cas de La Ruche qui dit oui, la start-up avait déjà obtenu en 2012 l'agrément officiel délivré par l'État aux entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS). Pour cela, nous avons défini une mission sociale dans nos statuts, mis en place une grille de salaires resserrée et réinvesti les profits dans la poursuite de l'activité. Mais comme on dit dans le monde des coopératives, « statut n'est pas vertu ». Nous nous sommes lancés dans une certification B Corp, car nous voulions rendre mesurables et comparables les engagements de notre société, à savoir : proposer de la nourriture bio, assurer un meilleur niveau de vie aux agriculteurs, promouvoir les circuits courts, etc. La prospérité de La Ruche qui dit oui dépend aussi de la crédibilité de sa mission. B Corp y contribue, même si sa notoriété est pour l'instant assez faible en Europe. On trouvait que l'agrément ESUS était un peu excluant, car il se définissait de manière négative – il dénonçait en creux les excès du capitalisme. La certification B Corp, au contraire, nous a permis d'affirmer une mission positive en faveur de la société et de l'environnement, liée à l'objet social de l'entreprise. L'idée n'est pas de se mettre en retrait du marché, mais de gagner de l'argent tout en ayant des valeurs. Comme le dit un de nos slogans de B Corp : « *business is no longer a bad word* ».

## 1.

**Est-ce compliqué ou coûteux de se faire certifier ?**

**La réponse de Victor Lugger (H.08), cofondateur des restaurants Big Mamma qui viennent d'obtenir la certification**

Le processus d'audit mené par B Corp est très professionnel, le coût modéré et adapté à la taille de la structure : 10 000 euros par an dans notre cas. Ce qui peut être compliqué, ce sont les changements structurels à mettre en place pour faire bouger les lignes de l'entreprise vers une gestion plus durable. Mon conseil : la responsabilité du projet doit être portée par le chef d'entreprise. Chez Big Mamma, la responsabilité est assumée par un des deux fondateurs en direct, et notre note B Corp est un des 5 indicateurs de performance suivis par les actionnaires, au même titre que la satisfaction client, par exemple. Alors forcément, les équipes se mobilisent ! Concrètement, cela nous a pris huit mois, en 2018, pour être labellisés. Le projet a mobilisé une quinzaine de personnes dans l'entreprise, mais certains changements sont portés par toute l'équipe dans les restaurants. Quant au coût, cela n'a eu aucun impact sur le budget 2018 de l'entreprise : les changements que nous avons dû opérer – respecter la parité hommes-femmes au sein du Comex ou faire signer à tous nos fournisseurs en Italie une charte détaillée, par exemple – ne coûtaient rien. Même si nous sommes déjà bien au-delà des 80 points sur 200 nécessaires pour avoir le label, nous continuons les efforts. Nous avons décidé cette année d'allouer un budget de 150 000 euros pour améliorer notre performance énergétique. Il s'agit d'un investissement rentable à long terme.

© Séverine Scaglia

**Sur quels critères est-on évalué ?**

**La réponse de Laurence Lamoureux Grandcolas (H.06), fondatrice de la société MySezame certifiée en 2018**

Le questionnaire de B Lab se décline en cinq catégories : l'impact de l'entreprise sur l'environnement, sur les salariés, sur les communautés, sur les clients et enfin l'approche en termes de gouvernance. Les 200 questions couvrent l'engagement vis-à-vis de toutes les parties prenantes, y compris les fournisseurs. Certaines exigent une réponse écrite, par exemple sur la mission, mais la plupart sont de type QCM. Il faut être en capacité de fournir des pièces justificatives à l'équipe B Lab, ce qui prend du temps, mais permet d'être dans une vraie logique de transparence. Les différentes catégories et réponses rapportent plus ou moins de points. Le questionnaire est revu par un comité indépendant tous les dix-huit mois, ce qui contraint à progresser entre deux certifications ! Nous nous sommes lancés dans la démarche au premier semestre 2018 chez MySezame. Cela nous a amenés à nous interroger sur nos pratiques. Une vingtaine de questions ont provoqué des actions en interne. Par exemple, nous avons créé un guide d'accueil des salariés pour pouvoir répondre « oui » à la question sur le sujet, car cela nous semblait être un vrai levier d'inclusion et de transparence. Il y avait aussi une question sur le partenaire bancaire. Nous n'avions pas identifié cette dimension comme levier d'impact côté fournisseurs. Du coup, nous avons choisi La Nef (*une banque éthique coopérative, ndlr*) pour un emprunt destiné à financer le développement d'un produit digital.

# 6.

## Qui est derrière le B Lab ?

**La réponse de Jean-Christophe Laugée, professeur affilié à HEC et consultant en économie inclusive chez Hystra.**

Le B Lab, l'ONG qui décerne la certification B Corp, a été fondée par trois entrepreneurs : Bart Houlahan, Jay Coen Gilbert et Andrew Kassoy. Bart Houlahan avait auparavant dirigé AND 1, une entreprise d'équipements sportifs pour le basketball. Il l'a revendue à des investisseurs qui ont ensuite réduit les coûts en sacrifiant la qualité des produits. Bart Houlahan a gardé un souvenir amer de cette expérience. Il s'est dit qu'il fallait faire quelque chose pour empêcher des « prédateurs » d'enlever tout leur sens à des projets entrepreneuriaux. La création de B Lab reprend en outre les idées d'Ed Freeman, selon lequel l'entreprise n'a pas pour unique finalité de générer des profits, mais doit créer de la valeur pour tout un ensemble de parties prenantes (*stakeholder capitalism*). Cette position académique a soutenu l'apparition aux États-Unis de statuts de société alternatifs comme celui de benefit corporation (qui est différent de la certification B Corp, bien qu'également promu par B Lab). En France, la loi Pacte ouvre d'ailleurs la voie à un équivalent : l'entreprise à mission. Le questionnaire d'évaluation B Corp est accessible gratuitement en ligne. Il permet aux entreprises de se faire une idée de leur responsabilité environnementale et sociale. Avec l'effet d'entraînement créé par des entreprises comme Patagonia, Nature & Découvertes ou Danone, l'association rencontre actuellement quelques difficultés pour étudier les dossiers de toutes les entreprises candidates.



## Quelles critiques peut-on formuler à l'égard de B Corp ?

**La réponse de Karen Lemasson (MS.06), directrice RSE et Open Innovation des laboratoires Expanscience (qui détiennent la marque Mustela)**

B Corp est un label très prometteur, mais encore assez confidentiel et porté jusqu'alors majoritairement par des PME. Nous avons certifié le groupe Expanscience dans son ensemble, avec ses 16 filiales à l'étranger, en 2018. Expanscience, groupe familial qui compte un peu plus de 1 000 collaborateurs, était ainsi jusqu'en avril dernier la plus grande B Corp française ! L'engagement récent de plus grosses entreprises comme Blédina montre que le label fait son chemin... Les villes ou les accélérateurs de start-up ont aussi un rôle à jouer pour s'emparer de cet élan et créer un écosystème d'entreprises à impact positif. La commune de Genève a mis en place un programme « Best for Geneva » ([bestforgeneva.ch](http://bestforgeneva.ch)). Il est dommage qu'aucune ville française ne fasse la promotion de B Corp auprès des entreprises de son territoire. D'autant que grâce au questionnaire BIA accessible en open source, toute organisation peut mesurer son impact sociétal et identifier ses axes d'amélioration, sans être obligée d'aller jusqu'à l'audit et la certification, qui engendrent des coûts. Des adaptations du questionnaire seraient utiles, car il est aujourd'hui très lié à la culture et à la réglementation américaines. Il ne prend pas en compte les spécificités locales ou la complexité de firmes multinationales. Par exemple, la mesure de la diversité ethnique des salariés est impossible en France, puisque la collecte de statistiques ethniques y est interdite. Actuellement, un groupe de travail réfléchit à ces questions. Restera à trouver dans quelle mesure l'adapter, de manière à maintenir une possibilité de comparaison à l'international.

# 9.

## La certification B-Corp a-t-elle un impact positif sur le business ?

**La réponse de Blandine Surry (H.99), directrice B Corp chez Danone**

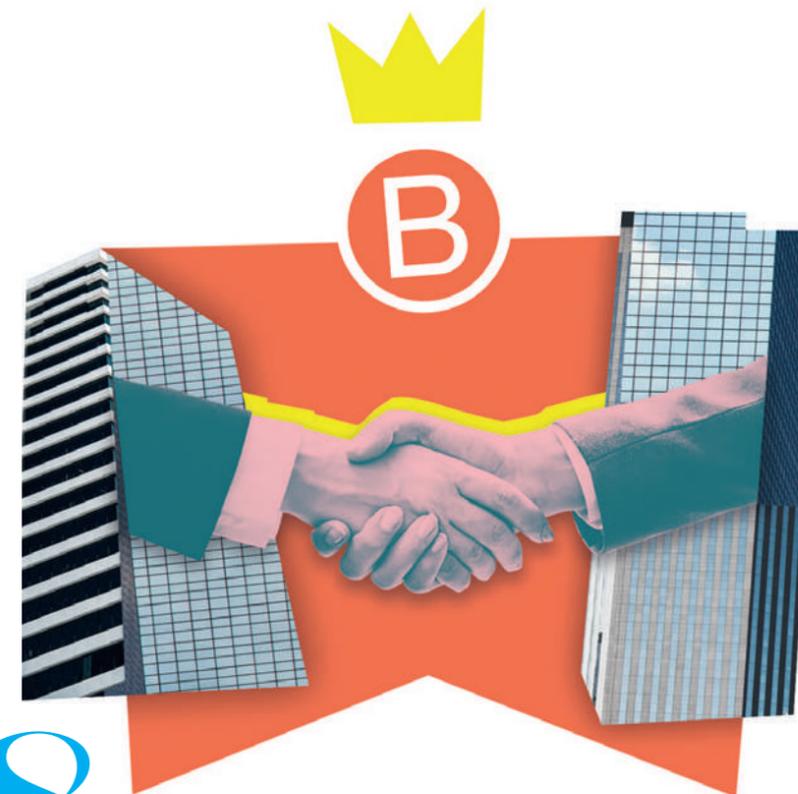
Danone a conclu en 2016 un partenariat avec B Lab visant au développement du modèle de certification pour les multinationales. Depuis, le groupe a annoncé son ambition d'être certifié au niveau mondial d'ici à 2030. À ce jour, quatorze entités, qui représentent plus de 30% du chiffre d'affaires consolidé, ont été certifiées. Cette ambition est une source de motivation et de fierté pour nos collaborateurs. Elle renforce le sens de leur mission au quotidien et les incite à faire bouger les lignes, comme l'a révélé en 2018 une consultation des 100 000 collaborateurs portant sur la stratégie d'entreprise. B Corp constitue également une preuve objective de la performance environnementale et sociale de l'entreprise. En 2018, Danone a modifié sa ligne de crédit auprès d'un groupe de 12 banques afin d'y inclure des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) ayant un impact direct, à la hausse ou à la baisse, sur les taux d'intérêt. Une première ! L'un des critères retenus pour mesurer cette performance est le pourcentage du chiffre d'affaires consolidé de Danone couvert par des certifications B Corp. Enfin, le label répond au niveau d'exigence grandissant des clients en matière de transparence des pratiques environnementales et sociales. Une marque de confiance, donc, pour nos consommateurs qui cherchent à donner du sens à leurs achats.

# 8.

## En quoi B Corp se distingue-t-il d'autres certifications similaires ?

**La réponse d'Emery Jacquillat (H.93), PDG de Camif Matelsom, distributeur de meubles et literie par internet**

En 2009, j'ai repris la Camif à la barre du tribunal de commerce. J'ai relancé l'entreprise grâce à un modèle d'impact qui a réengagé les parties prenantes : clients, fournisseurs, salariés et territoires. Nous avons fait partie des premières sociétés françaises certifiées B Corp, en 2015. Et nous voulions en effet évaluer et chiffrer notre impact. Au départ, nous avons établi un prédiagnostic avec la norme ISO 26000, mais finalement nous avons préféré poursuivre avec la certification B Corp, et cela pour quatre raisons. Le formulaire est détaillé, pratique et adapté au secteur et à la taille de l'entreprise. Il couvre toutes les dimensions de la performance extra-financière, jusqu'au choix des partenaires bancaires. L'évaluation est rendue publique de manière transparente. Il est ainsi possible de comparer ses résultats avec ceux d'autres distributeurs, partout dans le monde, sur tel ou tel critère. En obtenant la certification, on rejoint une communauté de dirigeants qui partagent une même vision (réconcilier le profit et l'impact positif) et échangent leurs bonnes pratiques. C'est chouette de faire partie du même « groupe » que Patagonia ou Ben & Jerry's ! Enfin, B Corp est un label vivant, qui continue d'évoluer avec le temps. Nous sommes certifiés tous les trois ans. Entre 2015 et 2018, j'ai découvert par exemple une nouvelle question relative à l'inscription d'une mission à impact social ou environnemental dans les statuts.





# 10.

## B Corp peut-il sauver le monde?

**La réponse d'Élisabeth Laville (H.88), fondatrice d'Utopies (première entreprise française certifiée en 2014) et du mouvement B Corp en France**

L'objectif de B Corp est bien d'utiliser l'entreprise comme une force de changement positif dans le monde ! Michel Serres disait d'ailleurs que si l'on veut sauver la planète, il ne faut pas travailler sur la politique, mais sur l'économie, car c'est elle qui détruit la nature.

De ce point de vue, B Corp apporte une contribution majeure. Sa philosophie et le contenu de son questionnaire mettent l'accent sur des aspects essentiels à la « transition écologique » du capitalisme comme la raison d'être de l'entreprise ou la façon dont elle explicite sa contribution positive à la société. Alors, bien sûr, on pourrait douter de la capacité de B Corp à sauver le monde en regardant le nombre d'entreprises certifiées : environ 3 000 sociétés dans 64 pays... contre près de 3 millions d'entreprises rien qu'en France !

D'autant que les sociétés certifiées sont historiquement des PME, alors que les plus gros impacts aujourd'hui proviennent des très grands groupes. Cela dit, les grandes entreprises s'intéressent de manière croissante à B Corp, et cette certification va les amener à s'engager... Ainsi, les petites entreprises innovantes inspirent les plus grandes : souvenons-nous de la phrase de l'anthropologue Margaret Mead, disant qu'il ne faut jamais douter qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde, car c'est la seule chose qui se soit jamais produite !

© Severine Scaglia

starwellness®  
the Spa Wave

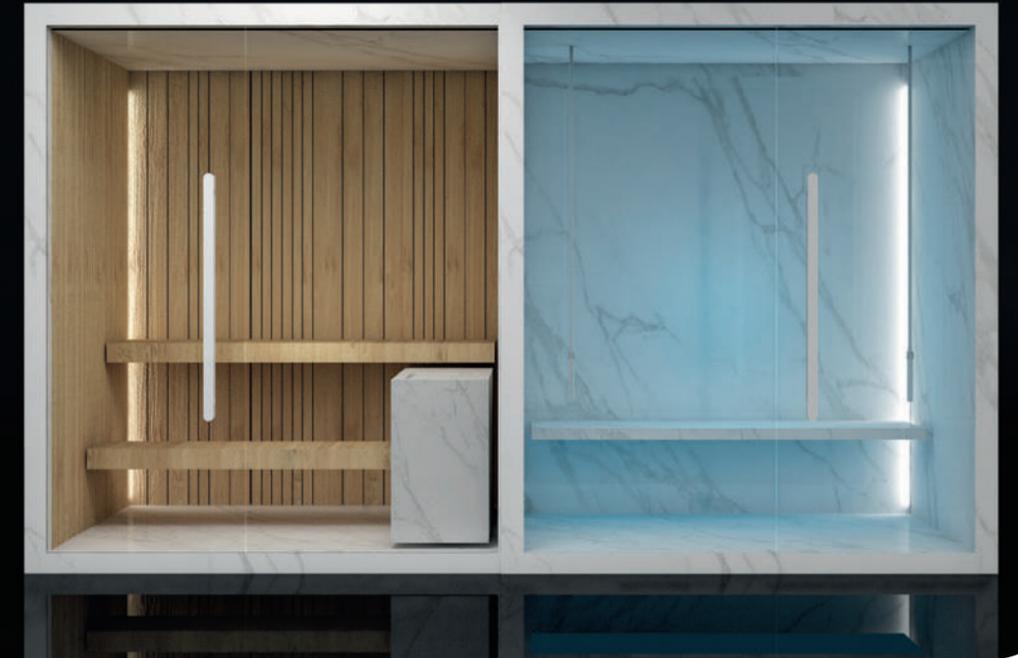
Aquaspecial®  
wellnessindustry

LE PARTENAIRE HAUTE COUTURE DE VOTRE SPA



RELAXCODE

DESIGNED BY SIMONE MICHELI  
NEW AQUASPECIAL  
RELAX CODE  
THINK IT EASY  
USEFUL FOR EVERYONE  
USEFULL EVERYWHERE



MODULES DESIGN recouvert de grès cérame de votre choix\*  
SAUNA - HAMMAM | VERSION SIMPLE ET DOUBLE



CALACATTA



PORTORO



HEMLOCK



METRO GREY



ABSOLUTE BLACK



ABSOLUTE WHITE

Relax Code Sauna

à partir de

17 100€ HT\*\*



+33 (0) 4 97 211 211



Star Wellness 22, bd Maréchal Leclerc, 06600, Antibes - FRANCE.

+33 (0)4 97 065 107 / info@starwellness.com / [www.starwellness.com](http://www.starwellness.com)

\* A partir de différents modèles et tailles possibles :

intérieur de HEMLOCK combiné avec: CALACATTA | PORTORO | METRO GREY | ABSOLUTE BLACK | ABSOLUTE WHITE

166,4 x 166,4 x H 220,0 cm | 166,4 x 200,0 x H 220,0 cm | 166,4 x 250,0 x H 220,0 cm | 166,4 x 300,0 x H 220,0 cm | 166,4 x 326,4 x H 220,0 cm

\*\* Frais d'emballage, frais de port, frais d'installation, de montage et de mise en service exclus

# 24h avec Hedwige Chevrillon

Elle anime l'un des talk-shows éco les plus suivis de France : « L'Heure H ». Pendant une journée, nous avons suivi Hedwige Chevrillon (MBA.84) dans les coulisses de BFM.

© Leizlia Le Fur



**On air.**  
Le nouveau pôle de l'Altice Campus est équipé de sept studios résolument futuristes. Un investissement de 35 millions d'euros pour créer « le premier centre de diffusion broadcast en direct en France », où sont réalisées 130 émissions chaque semaine.



Dans la « rue des studios ».



# D

Deux monolithes de verre et d'acier se font face, le long de la rue du général Alain de Boissieu dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris. D'un côté, les 145 000 m<sup>2</sup> du nouveau ministère de la Défense, de l'autre les 86 000 m<sup>2</sup> de l'Altice Campus. L'une de ces masses grises s'occupe de faire circuler des tanks et ravitailler des avions de chasse ; l'autre est un véritable arsenal médiatique capable de bombarder du contenu en flux continu : 130 émissions par semaine, des bataillons de journalistes, des plateaux suréquipés. Dès l'entrée, des murs-écrans diffusent côte à côte les pubs SFR et les directs de BFM et RMC. High-tech, efficace et sans fantaisie : bienvenue dans l'empire media-télécoms d'Alain Weill (MBA.84) et de Patrick Drahi.

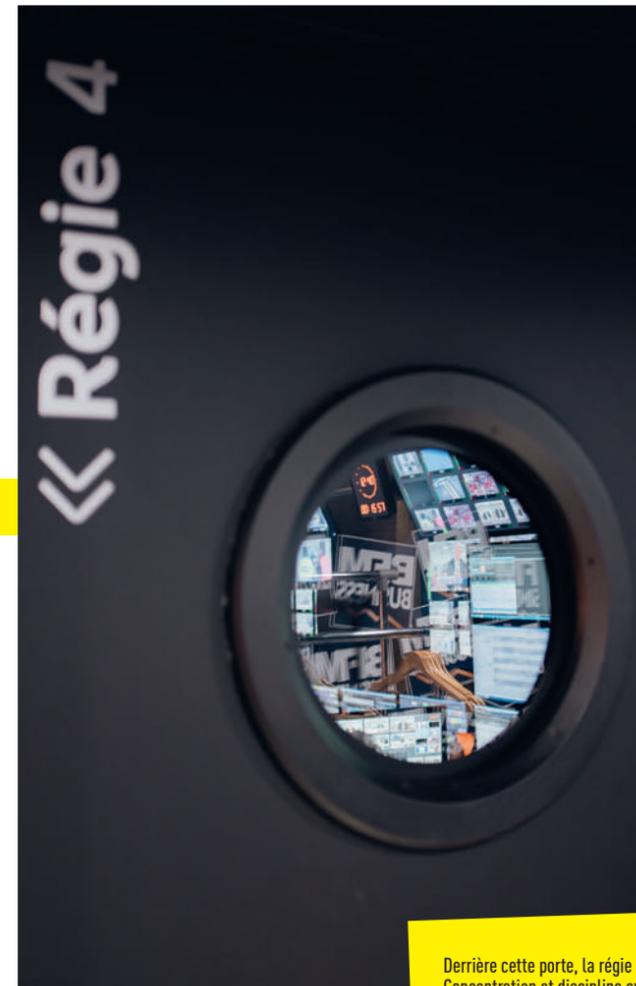
## Altice Campus, 10h30

« Qu'est-ce que vous en pensez, ça en jette, non ? » Hedwige Chevillon vient d'apparaître. « On a déménagé il y a huit mois et cela a été un énorme changement. Avant, nous étions dans un immeuble vieillot avec une superbe vue sur un parking, une ambiance start-up... Mais c'était nettement moins

bien équipé. » Souriante et blagueuse, Hedwige est à l'opposé de l'image rugueuse de son personnage télévisuel. Pour rejoindre la rédaction de BFM Business, je la suis à travers la « rue des studios », une grande allée intérieure le long de laquelle sont concentrés les 7 plateaux du site avec caméras robotisées (sans cadres) et régies ultra-modernes. « Avec ça, on a vraiment tourné la page de la "radio filmée". » On franchit deux portes sécurisées, on prend l'ascenseur jusqu'au 2<sup>e</sup>, l'étage BFM.

## Rédaction de BFM Business, 10h42

Sur l'Altice Campus, tout est flexible et modulable : les décors des studios sont virtuels, et les rédactions sont installées dans des grands open spaces comme dans n'importe quel immeuble de bureaux contemporain. Seule singularité : en le traversant, on croise des figures familières – Stéphane Soumier nous dit bonjour à la machine à café, Nicolas Doze et Emmanuel Lechypre s'affairent en face du bureau d'Hedwige. Un bureau comme tous les autres, à un détail près : « Ils ont voulu enlever toutes les



« Régie 4

Derrière cette porte, la régie de BFM. Concentration et discipline exigées.

poubelles, mais j'ai séquestré la mienne. J'en ai beaucoup trop besoin. » Joignant le geste à la parole, elle balaie vers la corbeille la pile de journaux qui encombrait la table. Puis, se retournant : « Ah, Matthieu, tu as cinq minutes ? » « Matthieu », c'est Matthieu Pechberty, un journaliste économique venu du *Journal du Dimanche*. « C'est un fin connaisseur du secteur de l'énergie. Comme mes invités d'aujourd'hui sont le patron d'EDF, puis celui de Veolia, je voudrais tester mes questions avec lui », m'explique Hedwige. La conversation s'engage à mi-voix : « – Je peux lui demander carrément s'il considère Total comme son principal concurrent ? – Oui, ce sera intéressant d'avoir sa réaction. Total vient de racheter Direct Énergie, je ne sais pas s'il s'y attendait. En tout cas, c'est un sérieux challenger. – Pour Veolia, tu as vu que le PDG de Suez a dit qu'il voulait devenir numéro 1 à sa place ? – Tu pourrais lui suggérer un rapprochement... – Bof, j'avais déjà essayé de marier Saint-Gobain et Engie, ça n'avait rien donné... » Soudain, ils passent au chuchotement pour évoquer des textos confidentiels échangés avec des patrons. Après un dernier coup d'œil à sa feuille de route et à ses notes, elle s'apprête à descendre. Mais quelque



Hedwige installe le patron d'EDF sur le plateau.

chose lui manque... Elle fouille à la va-vite son bureau et en sort un flacon d'eau de toilette. « Je ne vais jamais en studio sans parfum, ça fait partie du rituel. » Elle a beau avoir une longue expérience dans l'audiovisuel, on sent un peu de trac. Ajustant sa coiffure dans l'ascenseur (« le dernier moment pour se rafistoler »), elle file au maquillage.

## Studio BFM Business, 11h45

De retour dans la rue des studios, Hedwige accueille cordialement Jean-Bernard Lévy, le président d'EDF. On voit qu'ils se connaissent de longue date : « Avec vous, les sujets sont compliqués, mais vous êtes plutôt un invité facile... et qui s'améliore à chaque fois ! » Elle le prévient toutefois : « Je vais forcément vous poser une question sur la pertinence de l'État actionnaire dans l'affaire Renault-FCA. Mais de toute façon, maintenant que vous êtes renouvelé, vous pouvez être zen (*Le mandat de Jean-Bernard Lévy a été reconduit en mai, ndr*). » Elle me présente au patron d'EDF en lui expliquant l'objet du reportage, et en profite pour rappeler ses liens avec HEC. « – Moi, j'ai fait le MBA et mon frère était dans la promotion 1976, avec Denis Kessler, Henri de Castries, Jean-Dominique Senard... – Ah moi, à l'X, j'étais avec Xavier Huillard, Jean Tirole, Patrick Kron... », répond le président d'EDF. Et voilà comment, à deux minutes de passer à l'antenne, une compétition de réseaux d'alumni s'engage dans la demi-pénombre du couloir qui donne sur le studio de BFM Business ! Enfin, la pause pub démarre, on entre et on s'installe en vitesse pour les derniers réglages – des réglages qu'interrompt une visite surprise : le maître des lieux, Alain Weill, vient saluer l'invité. Ce faisant, il se place juste devant une caméra et bloque le champ. En régie, la technique stresse, mais n'ose rien dire au grand patron qui, heureusement, ne s'éternise pas.



L'occupation des plateaux est en flux tendu : à peine l'émission terminée, il faut remballer pour laisser la place aux suivants.



Au restaurant, Hedwige guette les figures familières tout en parcourant le menu.



Conférence de rédaction : comité restreint, infos confidentielles et préparation d'une émission spéciale.

## Régie technique 11h58

Autant la préparation était vivante, spontanée, un peu improvisée même, autant l'ambiance en régie est d'une rigueur militaire. On se croirait dans le cockpit de l'USS Enterprise, le vaisseau spatial de *Star Trek*. Aux avant-postes, un truquiste et un réalisateur, face à une douzaine d'écrans chacun, manipulent une myriade de boutons multicolores, joysticks et commandes en tout genre. Derrière eux, le « producer » (on ne dit pas producteur) de l'émission joue le rôle du commandant de bord et procède aux dernières vérifications avant le décollage. Pendant l'émission, c'est lui qui rédigera et enverra les « synthé » (bandeaux qui reprennent à l'écran les principales citations de l'intervenant), les « off » (images qui défilent en arrière-plan du plateau) lui qui proposera des questions complémentaires à Hedwige via l'oreillette, et lui encore qui rédigera les tweets en son nom ! Mais là, à quelques instants du début, il se rend compte que quelque chose cloche : un sponsoring Total est prévu pendant l'interview avec le patron d'EDF. Ça tombe plutôt mal. Il se précipite sur le micro qui communique avec l'oreillette d'Hedwige pour lui demander ce qu'elle souhaite faire. La voix de la présentatrice résonne alors dans toute la pièce : « Impossible ! »

et une dizaine d'écrans reproduisent le geste de refus qu'elle lui adresse via l'une des caméras du studio. A 12h00 précises, le générique s'affiche et Hedwige efface son sourire pour endosser le costume de la journaliste sans concession, qui ne fait pas de cadeau. La première question donne le ton : « Jean-Bernard Lévy, vous avez suivi l'affaire Renault-FCA : est-ce que l'État est un très mauvais actionnaire ? » (*L'État détient 85% du capital d'EDF, ndlr.*)

Puis l'interview se déploie, dans cette ambiance propre aux talk-shows d'Hedwige. Il y a un petit air de défi dans toutes ses questions, qu'elle lance avec l'air de dire : « Ne venez pas nous servir le discours officiel, on sait à quoi s'en tenir. » Elle n'hésite pas à interrompre, à poser des questions hors du cours de la conversation qui tantôt désarçonnent, tantôt manquent d'assurance et s'arrêtent en chemin. C'est vivant, c'est imparfait, ça fait vrai. Puis l'émission prend fin, Hedwige rejoint directement Thomas pour lui demander son avis. « Super, tu as posé les bonnes questions et on a fait un long "Urgent Reuters" ». Être repris dans une ou plusieurs dépêches AFP ou Reuters, c'est un indicateur de performance de l'interview. Et susciter une dépêche « Urgent Reuters », c'est comme décrocher l'or olympique.

## Restaurant Aux 3 Présidents, 13h25

Après l'excitation du direct, le niveau d'adrénaline redescend : on marche moins vite, on parle moins fort et l'ambiance se détend. « Où est-ce que je t'emmène déjeuner ? me demande-t-elle. On peut aller à la cantine, mais ça n'aura pas grand intérêt. » Finalement, elle réserve aux 3 Présidents, une brasserie qui s'est nichée dans un coin de l'Altice Campus et doit son nom au fait que son chef a officié à l'Élysée pour trois présidents de la République successifs. Son nouvel établissement

n'est pas en reste de mondanités : derrière notre table il y a notamment Ruth Elkrief, la présentatrice de BFM TV ; à gauche, Laurent Joffrin, directeur de *Libération* ; vers la droite, le basketteur Tony Parker, venu pour une interview ; un peu plus loin Christophe Barbier, directeur de *L'Express*. L'endroit est un paradis pour paparazzi. Et un symbole de la concentration des médias : Patrick Drahi fait littéralement manger à la même table une vedette de BFM Business et le directeur d'un journal qui avait lancé « Casse-toi, riche con ! » à Bernard Arnault. Je profite de la pause déjeuner pour en savoir plus sur ses petits secrets d'intervieweuse. « Mon plus grand ennemi s'appelle les "éléments de langage", m'explique-t-elle d'emblée. Pour les contrer, il faut surprendre. C'est pour cela que je pose parfois des questions qui peuvent sembler incongrues, que j'hésite aussi de temps en temps. C'est un art de la guerre, à la façon de Sun Tzu : tu te montres incertaine, fragile, ton adversaire se sent en confiance et à ce moment-là, crac ! Tu lances un coup de griffe qu'il n'avait pas vu venir. Je donne parfois l'impression d'improviser, mais en réalité je suis extrêmement sérieuse, je tiens cela de mon parcours dans la presse écrite. » Quand je lui demande ce qui lui procure le plus de plaisir dans son métier, elle

répond avec enthousiasme : « J'adore ces interviews où il y a un ping-pong très intense, ou au contraire celles qui sont très lourdes, avec une véritable lutte sous-jacente pour obtenir ce que je veux. » Et au contraire, ce qui l'agace ? « J'en ai marre que les invités persistent à demander les questions en avance alors que je ne les donne jamais, ils le savent bien. De toute façon, ce n'est pas compliqué de le deviner : Jean-Bernard Lévy, je ne l'interrogerai pas sur le conflit israélo-palestinien ! »

## Salon de maquillage, 14h15

Le moment du démaquillage est le point culminant de la détente du début d'après-midi. Dans l'ambiance feutrée du salon, Hedwige et sa maquilleuse plaisantent sur leurs époux respectifs, discutent de leurs vacances. On se rend compte qu'au maquillage le matin, le mascara avait été oublié. « C'est dommage pour vos photos, me dit-elle. C'est le genre de détails qui compte parce qu'à l'écran, tout se voit. Si je suis un tout petit peu fatiguée, je reçois des textos inquiets, ça ne manque jamais. De même, il ne faut jamais, au grand jamais, être speedé. Une seule fois je suis arrivée juste à temps : j'avais la voix qui montait dans les aigus, le souffle court, c'était l'horreur. Ça m'a servi de leçon ! » Le temps du maquillage est aussi un moment important pour faire le point sur l'interview à venir, réfléchir une dernière fois aux questions dans le calme, sans téléphone portable. Justement là, le sien se met à vibrer. C'est Twitter. Le président de Total, Patrick Pouyanné, a vertement réagi sur le réseau social aux propos que Jean-Bernard Lévy a tenus pendant l'émission d'Hedwige. Les médias s'en saisissent. Le magazine *Capital*, par exemple, titre : « Les patrons de Total et d'EDF s'écharpent en public ». « Donc, on a fait le buzz ! », conclut-elle, ravie. Et voilà comment l'info se produit.



En plateau comme au bureau, les journées intenses réservent de nombreux aléas.

### Rédaction de BFM Business, 15h10

« Désolé, là, il faut que je bosse un peu ». Bosser pour Hedwige, c'est d'abord répondre aux mails, qu'elle reçoit en flux continu. « Je me suis fixé comme règle de ne pas avoir plus de 3000 courriers non lus. Du coup, je passe pas mal de temps à user mes touches Ctrl+D (le raccourci clavier qui sert à supprimer des e-mails dans la messagerie Outlook, ndr). » Bosser c'est aussi chercher des invités. « Là, on est un peu à poil pour la semaine prochaine ! » J'en profite pour lui demander comment elle se débrouille si un invité ne se présente pas. « On improvise, me dit-elle, je passe des coups de fil pour trouver un remplaçant au pied levé, ou bien je demande à des experts sur place de descendre, comme Emmanuel Lechypre. C'est extrêmement rare, mais très stressant. » Je l'interroge sur son pire souvenir. « Un problème technique. Je recevais Bill Gates, tout le monde était dans ses petits souliers. Or le patron de Microsoft a eu un problème d'oreillette, avec un effet Larsen persistant. Les techniciens ont cherché dans tous les sens, remplacé l'oreillette, rien n'y faisait. Il a fini par jeter l'oreillette, agacé. J'ai dû improviser l'interview en anglais avec un Bill Gates de mauvaise humeur,

c'était l'enfer. Plusieurs techniciens ont remis leur démission. Plus tard, on a appris que c'était le directeur Europe de Microsoft, qui contrairement aux consignes, n'avait pas éteint son téléphone ! »

### Salle de réunion, 16h00

La conférence de rédaction a lieu dans une salle à l'angle du bâtiment, tout entourée d'arbres. Maud Aigrain, rédactrice en chef de BFM Business, énumère les moments clés qui vont rythmer la semaine : levée de fonds par une start-up dont elle ne veut pas révéler le nom, conférence de presse du gouvernement sur la réforme de l'assurance chômage, réunion de la Fed (« mais pas encore celle où ils annonceront les baisses de taux »), etc. Toutes les actus éco de la semaine sont sur sa liste, en avant-première ! On réfléchit aux invités, on échafaude des agendas. Des agendas par définition mouvants. « Pour mardi, on dépend de l'horaire que décidera Matignon, il faut avancer dans le brouillard, placer nos pions et puis on s'adaptera en fonction du planning. » La construction d'une grille d'actus est comme un grand jeu de Tetris dont on découvrirait les pièces au dernier moment.

### Rue René Ravaut, 17h15

Fin de la journée, je raccompagne Hedwige à son scooter, reconnaissable à son ruban rose, symbole de soutien à l'association Cœur des Femmes, qui finance la recherche sur les maladies cardiaques féminines. « Pour le retrouver, c'est pratique. » Elle s'installe au guidon. Je demande, en toute indiscrétion, avec qui elle a rendez-vous. « Tu n'as qu'à dire que c'est avec un prochain invité confidentiel, ça fera mystérieux. Tu vois, je suis sympa, je te fais même la conclusion de ton papier ! », lance-t-elle avant de pétarader en direction du périphérique.

Arthur Haimovici

© Leïzia Le Fur

A WORLD LEADER IN EXECUTIVE EDUCATION

FINANCIAL TIMES RANKING

# YOU ARE ALREADY SPECIAL... NOW GET SPECIAAALIZED

## 100% ONLINE MASTER INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP

Next intake: 16 september 2019

omie@hec.fr  
+33(0) 1 39 67 75 53  
www.hec.edu

HEC  
PARIS



© Patrick Tournebeut / OPAC / Tendence rouge

*le grand dossier*

# Patrimoine, un chantier monumental



L'image de Notre-Dame en proie aux flammes a ému le monde entier. Mais elle a aussi mis en exergue les défis liés à la **préservation** des monuments. Car restaurer, entretenir et revaloriser les vestiges de notre histoire collective a un prix. Quel sera **demain**, une fois passé le coup de l'émotion, le degré d'**engagement** des pouvoirs publics et des citoyens pour offrir un avenir à la mémoire ?



GUILLAUME POITRINAL

# “Le patrimoine français mérite mieux !”

## Bio

**1967**  
Naissance à Châtellerault (Vienne)

**1989**  
Diplôme d'HEC Paris

**1992-1995**  
Analyste chez Morgan Stanley, à Londres et à Paris

**1995 - 2013**  
Unibail-Rodamco : chargé de mission, puis directeur du développement et de la planification, directeur général délégué, puis président directeur général.

**2014**  
Fondateur de Woodium, pionnier dans la construction en bas carbone

**2017**  
Président de la Fondation du patrimoine

L

Le 15 avril dernier, les images terrifiantes de la cathédrale Notre-Dame de Paris en flammes ont fait le tour du monde. Il aura fallu plus de quinze heures pour éteindre l'incendie qui s'était déclaré au niveau de la charpente. Beaucoup de Français et d'amoureux du patrimoine des quatre coins du monde ont manifesté une émotion sans précédent. Les montants des dons effectués pour la reconstruction de l'édifice ont même surpris une partie de l'opinion. Mais depuis quelques années déjà, le patrimoine connaît un regain de popularité. Guillaume Poitrinal (H.89), président de la Fondation du patrimoine, apporte une contribution majeure à la conservation, à la restauration et à la valorisation des petits et grands monuments de l'Hexagone. Et il y a du travail.

## Comment êtes-vous arrivé à la Fondation du patrimoine ?

**Guillaume Poitrinal :** J'ai grandi à Châtellerault jusqu'à l'âge de 16 ans et la Fondation du patrimoine a sauvé le petit théâtre à l'italienne de la ville, qui datait de 1850. Je m'étais un peu impliqué pour lever des fonds. Ça a été mon premier contact avec la Fondation. Et traditionnellement, la Fondation est dirigée par un ancien patron du CAC 40, c'est aussi peut-être pourquoi on m'a appelé à assurer la présidence en 2017.

## Après l'incendie qui a ravagé Notre-Dame de Paris, la mobilisation populaire pour la reconstruction de la cathédrale vous a-t-elle surpris ?

**Guillaume Poitrinal :** Oui ! Nous avons été les premiers à lancer une souscription, en réaction au phénomène de créations spontanées de cagnottes. Car il existe toujours un risque d'escroquerie. Il vaut mieux que les dons, surtout lorsqu'ils sont faits sous le coup de l'émotion, soit collectés par des organismes reconnus. Quand un événement aussi dramatique et médiatisé survient, chaque heure compte : les dons arrivent rapidement et ce flux est éphémère. Très vite, les gens passent à autre chose. Nous avons voulu répondre à cette émotion populaire et nous avons été débordés : nos serveurs internet ont été saturés, nous avons été obligés d'augmenter leur capacité le lendemain. Une grande partie de nos 600 bénévoles se sont mobilisés spécialement pour répondre au téléphone, parce que les gens voulaient donner, mais aussi

© Thibault Jeanson



Le lycée Henri-IV, dans le 5<sup>e</sup> arrondissement de Paris, est installé dans l'ancienne abbaye royale de Sainte-Geneviève-du-Mont. Après avoir longtemps servi de dortoir, la bibliothèque de l'abbaye a récemment retrouvé sa fonction originelle. La coupole menace de s'effondrer et fait l'objet d'une souscription lancée par la Fondation du patrimoine.

## “ Je suis toujours étonné, quand je visite une région, par la richesse de son patrimoine.”

parler. Et nous avons reçu des dizaines de milliers de chèques, des tirelires entières de gamins de 8 ans, des ordres de virements de personnes très âgées qui vidaient leur Livret A... Des dons en nature, aussi : des centaines d'artisans qui rêveraient de travailler à la reconstruction. On veut tous être des bâtisseurs de cathédrales. Et même des dons d'arbres, des milliers d'arbres dont certains, plantés par des aïeux ou liés à des histoires familiales, avaient une forte charge symbolique. La préservation des monuments prend tout son sens dans ces moments-là, celui d'une responsabilité vis-à-vis d'un peuple et de son histoire.

### Quel a été le montant des dons reçus par votre Fondation pour financer le chantier de Notre-Dame ?

**Guillaume Poitrinal :** Nous avons reçu les dons de 225 000 personnes pour un montant de 24 millions d'euros. À cela s'ajoutent les souscriptions de grands contributeurs (environ 30 millions d'euros) et les dons des grands mécènes entreprises (167 millions), avec lesquels nous travaillons sur la base de conventions. En tout, cela représente environ 221 millions d'euros. Devant l'importance des dons et vu le soutien magnifique de très grandes fortunes, nous avons arrêté cette collecte après un mois pour lancer la souscription « Plus jamais ça ! », consacrée à la mise en sécurité de tout le patrimoine français.

### Ce n'est malheureusement pas la première tragédie qui touche le patrimoine français...

**Guillaume Poitrinal :** C'est vrai, à peu près tous les dix ans, un drame terrible touche le grand patrimoine. On se souvient du château de Lunéville (*qui a subi plusieurs incendies, dont le dernier en 2003, nldr*), de la cathédrale de Nantes (*partiellement détruite par les guerres, puis par un incendie en 1972, nldr*), ou encore du Parlement de Bretagne (*incendié en 1994, nldr*)... Aujourd'hui, la sécurité du patrimoine laisse encore à désirer. C'est le défi de la France : nous avons l'un des plus beaux patrimoines du monde, et nous sommes les plus mauvais d'Europe pour l'entretenir. Je suis toujours étonné, quand je visite une région, par la richesse de son patrimoine. Même dans une petite ville en reconversion, avec 30 % de chômage et un paysage urbain désaffecté, on ouvre une porte et on se retrouve dans une magnifique chapelle du XV<sup>e</sup> siècle. Pendant très longtemps, les communes ont été chargées de l'entretenir, mais elles en ont rarement les moyens, pas plus que le département ou la région, d'ailleurs. C'est pour cela qu'on existe.

### La générosité des Français peut-elle compenser ce manque de moyens ?

**Guillaume Poitrinal :** Traditionnellement, les Français ne sont pas très enclins à donner : ils estiment qu'ils paient suffisamment d'impôts pour que l'État prenne en charge ces dépenses. Aujourd'hui, les mentalités changent et il y a un vrai « réservoir de dons ». Je crois que le réflexe de générosité s'auto-entretient : plus on donne, plus on est généreux. Et c'est heureux, car les causes sont nombreuses. Il faut donner à la Fondation du patrimoine et donner à la Fondation HEC : l'égalité des chances est aussi une cause majeure à notre époque. Personnellement, je donne aux deux fondations.

### Existe-t-il un public particulièrement sensible à la question du patrimoine ?

**Guillaume Poitrinal :** Au début, cette cause touchait surtout les milieux de la bourgeoisie. Je pense qu'aujourd'hui, avec le loto et Stéphane Bern, et avec l'incendie de Notre-Dame, il y a eu un effet de médiatisation qui a permis de sensibiliser le grand public, et notamment les jeunes. C'est encourageant !

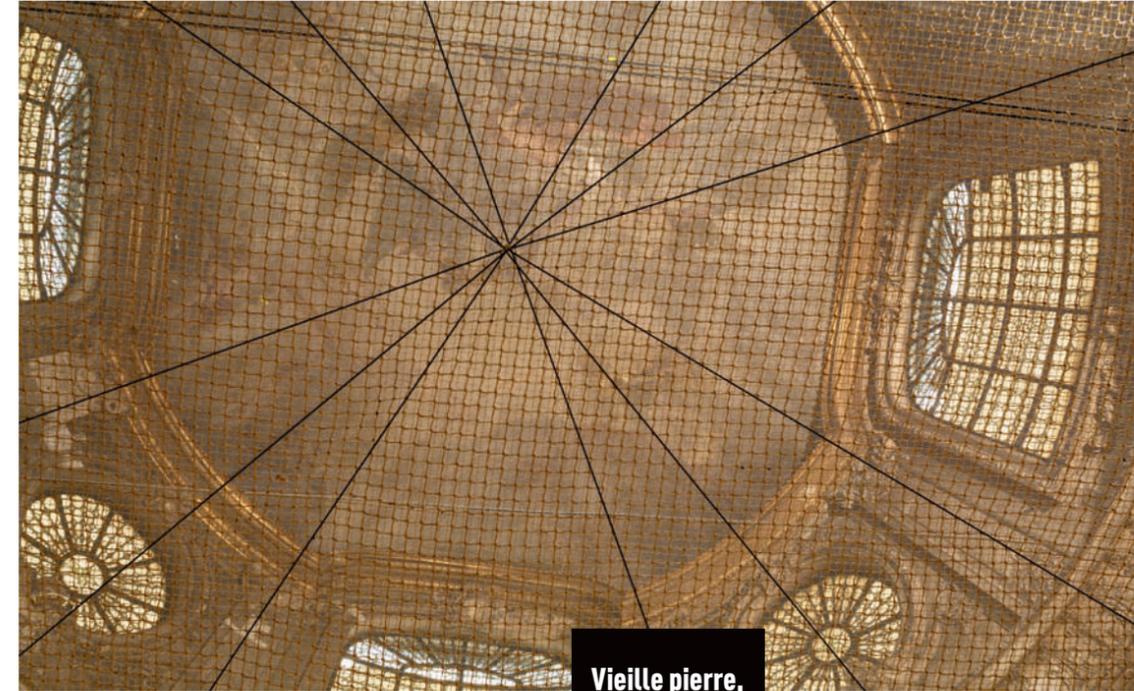
### C'est vous qui avez lancé le loto du patrimoine ?

**Guillaume Poitrinal :** Oui, avec Stéphane Bern, et sur une vieille idée du maire de Versailles, François de Mazières. Nous avons été voir la Française des jeux et le ministère de l'Économie et des Finances en leur proposant un jeu qui s'adresserait à un public différent. Le succès a été bénéfique à la Fondation du patrimoine, qui a doublé son budget en un an (de 25 à 50 millions d'euros). Mais aussi à la Française des jeux, qui a pu toucher un public nouveau. Et, grâce aux taxes sur les jeux, même Bercy est gagnant dans cette affaire. En Angleterre, une très grande partie des budgets du National Heritage provient de la loterie nationale. La Française des jeux avait aussi à l'origine un but philanthropique, puisqu'elle devait contribuer à venir en aide aux blessés de guerre en 1918.

### Dans l'idéal, quel budget devrait-on consacrer aux monuments et bâtiments historiques ?

**Guillaume Poitrinal :** Avec la mission Bern, nous avons effectué un recensement des sites en péril

© Thibault Jeanson



Décor peint, ornementation sculptée et vitraux : la coupole de la bibliothèque du lycée Henri-IV est une réalisation exceptionnelle. Le peintre Jean Restout (1692-1768) y a représenté l'Apothéose de Saint-Augustin enlevé par les anges et brûlant les livres des hérétiques.

### Vieille pierre, nouvelles technologies

Les technologies de reconstitution des bâtiments ont fait des progrès considérables. L'utilisation d'infrarouges, de sondes et d'IRM permettent même « d'écouter en direct la souffrance d'un bâtiment ».

et estimé les besoins à environ 2 milliards d'euros. Pour bien faire, il faudrait 300 millions d'euros de budget annuel (c'est d'ailleurs ce que dépensent les Anglais pour l'entretien de leurs monuments).

### Selon quels critères décide-t-on qu'un bâtiment est historique, qu'il fait partie du patrimoine ?

**Guillaume Poitrinal :** Il n'y a pas vraiment de règle. C'est le fruit d'une concertation, où plusieurs facteurs entrent en compte. On apprécie les avis des architectes des bâtiments de France, on organise des débats avec les directions régionales de l'action culturelle. Il s'agit de savoir si un objet présente un caractère de rareté, s'il répond à des critères esthétiques spécifiques à une époque, un style ou une école, si les artisans ont recouru à des techniques qui n'existent plus... Au terme de toutes ces discussions, une commission se réunit à l'échelle régionale pour délivrer son verdict.

### Les technologies du numérique peuvent-elles jouer un rôle en matière de patrimoine ?

**Guillaume Poitrinal :** Bien entendu. Et à plusieurs égards. La modélisation en 3D, très utilisée en architecture, permet des projets de rénovation complexes. Une impressionnante reconstitution de la charpente de Notre-Dame a été réalisée avec cette technique. Cette technologie permet aussi de proposer au public des visites virtuelles de nombreux bâtiments – tels qu'ils existent ou tels qu'ils seront une fois rénovés !

Ce sont des visites qui peuvent être faites en ligne, sur internet. Internet est une vraie révolution, dans le sens où il permet un contact direct avec le public.

### La Fondation est donc très présente sur internet ?

**Guillaume Poitrinal :** Oui, nous sommes actifs sur les réseaux sociaux : Facebook, Twitter. Notre site internet propose 2 940 projets de rénovation pour lesquels une souscription est ouverte. La grande force d'internet, c'est de créer des petites communautés d'intérêts locaux ou thématiques. Chacun peut ainsi trouver un bâtiment ou un projet de restauration auquel il sera sensible, soit parce qu'il lui rappelle son enfance, sa maison familiale, soit parce qu'il correspond à ses convictions religieuses, ses goûts artistiques, ses passions, etc.

### Peut-on imaginer une seconde vie pour les monuments ?

**Guillaume Poitrinal :** Je ne suis pas pour que toutes les églises du XIX<sup>e</sup> siècle restent vides. Cela ne me dérange pas que certaines soient désacralisées et deviennent des restaurants, des hôtels ou des boîtes de nuit ! Cela crée des emplois : restaurer, c'est recourir à une main-d'œuvre locale, à des entreprises qui forment les jeunes à des métiers formidables. Entretenir un patrimoine, c'est aussi enclencher un cercle vertueux, et regarder vers l'avenir... En gardant comme objectifs la préservation et la transmission.

Propos recueillis par Héliane Brunet-Rivaillon

Quand la préservation du patrimoine mobilise les rangs des alumni...

## numérique

### Yves Ubelmann

Architecte de formation passé par le programme HEC Challenges+, il a créé la start-up Iconem, spécialisée dans la numérisation des bâtiments menacés. Il se trouvait en Syrie, en Iran et en Afghanistan au moment de la destruction de sites historiques importants. Il a alors entrepris un projet fou : créer une encyclopédie numérique des lieux en danger. « Les drones et l'intelligence artificielle rendent le travail de reconstitution plus facile et plus précis. » Iconem travaille pour l'Unesco, les ministères de la Culture de différents pays, et produit des images pour des expositions immersives en 3D dans des musées ou pour des docs télé. « Nous orientons nos missions vers les édifices qui ne sont pas au centre des préoccupations, et ceux victimes de destruction violente, due à des conflits ou aux fanatismes religieux. » Un travail méticuleux pour des images spectaculaires.



## innovation

### Valérie Senghor (H.93)

Diplômée d'HEC, de Sciences Po, des Mines ParisTech et d'une licence en Histoire de l'art à Paris 1, elle est, depuis mars 2018, directrice générale adjointe chargée de l'innovation, du développement et des grands projets au Centre des monuments nationaux. « Mon parcours s'inscrit au croisement de la culture et de l'innovation, dans une dynamique de développement de projets. Au CMN, nous travaillons dans une logique d'expérimentation. Il s'agit de créer de nouveaux contenus qui permettent de mieux connecter les monuments avec le public. » Côté innovation, elle n'en est pas à son coup d'essai : au sein du groupe privé Editis, elle a participé à la création en 2000 de l'un des tout premiers catalogues de livres numériques, e-pocket, et au Centquatre-Paris, où elle a passé onze ans, elle pilotait notamment le 104factory, premier incubateur français au croisement de l'art, de la recherche et de l'entrepreneuriat, créé en 2012.

© Iconem / DGAM, Thierry Depagne, Kering / DR

## conseil

### Anne Ravard (H.08)

Directrice adjointe, responsable culture et patrimoine de l'agence de conseil In Extenso Tourisme, Culture et Hôtellerie, elle travaille sur l'ensemble des champs de la culture, du loisir et du tourisme. Avec son équipe de trente personnes, elle assure des missions de conseil en valorisation des sites patrimoniaux, création de nouveaux équipements culturels et touristiques, et mise en place de stratégies territoriales. Elle intervient partout en France, y compris dans les DOM-TOM.



## outre-atlantique

### Alison Grenier-Poupel (H.05)

Originaire du Havre, elle a suivi la majeure Art et Culture d'HEC et obtenu, en parallèle, une licence d'histoire à la Sorbonne. Engagée dans des chantiers de préservation du patrimoine en tant que bénévole en France, en Italie et au Maroc, elle est entrée au ministère de la Culture en 2007. En disponibilité, elle s'est installée aux États-Unis au printemps dernier et travaille sur un projet de visite architecturale au musée de Madison, dans le New Jersey.

## luxe



### François-Henri Pinault (H.85)

Le PDG du groupe Kering défend une vision du luxe ancré dans le patrimoine, et un lien solide entre l'histoire et la création. De là l'importance de placer ses maisons dans des bijoux architecturaux historiques. « Dans nos métiers du luxe, les racines sont essentielles. Nous avons donné un lieu à Gucci, qui a déménagé dans un site magnifique à côté de Milan ; à Yves Saint Laurent, qui a installé ses ateliers et salons rue de l'Université et qui, en 2019, a établi son siège rue de Bellechasse dans l'abbaye de Penthemont ; Boucheron est installé depuis sa création en 1893 dans le prestigieux hôtel de Nocé, place Vendôme, que Kering a rénové en 2018 afin de mettre en valeur l'architecture et les volumes originels. Ces endroits sont des sources d'inspiration pour les équipes créatives. Depuis 2016, le siège de Kering est installé dans les murs de l'ancien hôpital Laennec. Élire domicile ici relevait d'une revendication de nos racines.

## haute couture

Ancienne du centre Pompidou et du Quai Branly, où elle occupait le poste de directrice des expositions, **Hélène Fulgence (H.87)** est devenue directrice du patrimoine de la maison Chanel en 2018. Chic !

# Culturespaces l'affaire en art

En moins de trente ans, Culturespaces s'est imposé comme le premier opérateur culturel privé français. Les 14 sites, musées et centres d'art qu'il gère sont tous bénéficiaires. Et son récent tournant numérique lui donne des ailes.

**L'**aventure Culturespaces débute à la fin des années 1980. Bruno Monnier (MBA.78), chargé de mission au ministère de la Culture, cogite sur la modernisation de la gestion des monuments et musées français à l'horizon 2000. Il constate l'avance des fondations anglo-saxonnes privées dans ce domaine. Sa mission achevée, il fonde Culturespaces en 1990. Son objectif : proposer aux collectivités et institutions publiques d'assurer la gestion et la mise en valeur de leurs sites et établissements culturels, en y introduisant des méthodes de gestion dynamiques, innovantes... sans recours aux subventions !  
« Dès 1990, au Palais des Papes, notre premier contrat, nous avons décidé d'ouvrir 7 jours sur 7, de proposer des audioguides gratuits et de mettre à disposition des livrets de jeux pour les enfants,

explique Bruno Monnier. C'est devenu notre marque de fabrique : le visiteur d'abord ! » Une révolution dans un univers traditionnellement plus axé sur la collecte des subventions que sur l'accueil du public, et dont la gestion est parfois approximative. « Dans certains sites, la mise en place d'un nouveau service de billetterie a permis aux recettes en caisse de faire un bond de 20 % ! »

**Zéro subvention, priorité au visiteur... Une petite révolution dans le secteur**

© Culturespaces



**2018**

Dans une fonderie réhabilitée au cœur du 11<sup>e</sup> arrondissement naît le premier centre d'art numérique parisien, l'Atelier des Lumières. Sa première exposition, « Gustav Klimt », a attiré quelque 1,2 million de visiteurs.

Culturespaces se développe vite : de la gestion de sites prestigieux il passe rapidement à celle de musées, puis à la production de contenus avec l'organisation de reconstitutions historiques.

### Une gestion sur mesure

Le tout, en ne cédant rien sur la qualité culturelle. Et en respectant la spécificité de chaque lieu, comme en témoigne Foulques d'Aboville (E.17), administrateur des musées Jacquemart-André et Maillol : « L'identité de Jacquemart-André, que nous exploitons depuis vingt-cinq ans, est forte : c'est une demeure de collectionneurs, qui regorge d'œuvres

de la Renaissance italienne, françaises du XVIII<sup>e</sup> et de peintures flamandes du XVII<sup>e</sup>. Ses expositions s'inscrivent dans ces thématiques. Le musée Maillol, que nous gérons depuis fin 2016, a des collections plus restreintes et un positionnement plus moderne. Nous travaillons à le mettre en valeur à travers une programmation cohérente : Giacometti, Foujita... » Le choix de ces expositions revient à un comité dans lequel sont représentés tous les pôles d'activité associés au service Expositions de Culturespaces et aux conservateurs. « Chaque site doit assurer son équilibre économique. Nous recrutons, formons et animons nos propres équipes de restauration,

**1992**

Après un premier contrat pour le Palais des Papes (Avignon), Culturespaces élargit son horizon de sites culturels en prenant la gestion de la Villa Ephrussi de Rothschild et de ses neuf jardins, situés à Saint-Jean-Cap-Ferrat.



**1996**

Avec la gestion déléguée du musée Jacquemart-André (Paris), Culturespaces transpose son modèle dans un autre domaine. Et développe, avec l'organisation d'expositions temporaires, une nouvelle expertise.

**1999**

Culturespaces repense la Cité de l'Automobile (Mulhouse), le plus grand musée technique français, qui abrite la plus vaste collection automobile au monde : 400 voitures sur un espace de 25 000 m<sup>2</sup> !



**2009**

Création de la fondation Culturespaces, qui aide les enfants malades, handicapés ou fragilisés par la pauvreté à accéder aux arts et au patrimoine. 16 000 enfants en ont été bénéficiaires à ce jour.



**2010**

Sur trois jours, Culturespaces organise aux Arènes de Nîmes la plus grande reconstitution historique de France : les Grands Jeux romains. Depuis, la manifestation accueille chaque année 30 000 visiteurs.



## Imagerie numérique et toiles de maître: un parcours immersif dans les Carrières de Lumières.



accueil, sécurité et boutique. La carte du restaurant, comme les produits en boutiques, est adaptée et renouvelée à chaque exposition, afin de prolonger l'expérience du visiteur. »

### L'avenir à l'œuvre

L'entreprise aussi sait se réinventer. En investissant dans l'Hôtel de Caumont (Aix-en-Provence), elle montre sa capacité à créer *ex nihilo* un centre d'art majeur. Surtout, elle négocie brillamment le tournant du digital. Dès 2012, elle développe aux Carrières de Lumières, aux Baux-de-Provence, des expositions numériques qui immergent les visiteurs dans les images des œuvres des grands noms de l'art. Succès fulgurant, confirmé par celui de l'Atelier des Lumières, ouvert à Paris en avril 2018. « Nous avons inventé un nouveau type d'expérience artistique et

collective très forte, analyse Luc Archambeaud (MBA.13), directeur du développement de Culturespaces. Nous possédons une expertise unique et les technologies de traitement d'images les plus avancées au monde. » Et les propositions affluent. « Notre stratégie est de privilégier un développement qualitatif sur des sites iconiques dans les grandes villes du monde. » Première réplique à l'international, le centre d'art numérique de Jeju (Corée du Sud), créé en décembre, affiche une affluence de 60 % supérieure aux estimations. Prochaine étape ? L'ouverture des Bassins de Lumières à Bordeaux, en 2020. « Mais nous continuons aussi à répondre aux propriétaires de "belles endormies" qui souhaitent nous confier la gestion de leur site ! », rappelle Luc Archambeaud.

Marianne Gérard

**2012**

Les Carrières de Lumières aux Baux-de-Provence, innovent avec une exposition numérique immersive d'un type inédit. « Gauguin, Van Gogh, les peintres de la couleur » accueille 230 000 visiteurs dès la première année.



**2015**

Après avoir racheté, puis entièrement restauré l'Hôtel de Caumont à Aix-en-Provence, Culturespaces y crée un centre d'art dont les expositions (Canaletto, Turner...) sont les plus visitées de la région.



**2018**

Le concept d'exposition numérique s'exporte: le Bunker des Lumières, ouvert en novembre sur l'île de Jeju, en Corée du Sud, est la première franchise de Culturespaces à l'international.

© Culturespaces



# BVLGARI

ROMA

OCTO  
*finissimo*

THE THINNEST AUTOMATIC MOVEMENT

# “J’ai choisi d’être prof en REP”

**Capucine Collin (H.16)** a quitté son job de consultante pour devenir enseignante en réseau d’éducation prioritaire (REP). Nous l’avons retrouvée, un jour de classe, dans son établissement de Villetaneuse, en banlieue parisienne.

## Bio

### 2016

Après son M2 à HEC Paris, Capucine réalise avec une camarade de promo des vidéos de communication sur des projets d’éducation inclusive à Madagascar, en Asie du Sud-Est et en Amérique latine.

### 2017

Démissionne de son job de consultante. Rejoint le programme Le Choix de l’école et fait sa première rentrée comme professeur en collège REP en septembre.

### 2018

Obtient le Capes de Lettres classiques.

### 2019

Deviens professeure titulaire de l’Éducation nationale.

Une fois n’est pas coutume, en ce lundi matin, nous allons à l’école, en classe de 5<sup>e</sup>. Nous sommes au collège Lucie Aubrac de Villetaneuse, établissement REP<sup>1</sup> situé dans la banlieue nord de Paris, pour assister au cours de français de Capucine Collin (H.16), diplômée HEC reconverte en prof. Une vingtaine d’élèves débarquent, visiblement excités par la présence d’un média. « On va passer à la télé ? », lance l’un d’eux. « C’est pour *Le Parisien* ? », s’enquiert un autre. Le cours n’a pas commencé, mais « Madame Collin » doit déjà faire preuve d’autorité pour calmer la classe. « Vous pourrez vous asseoir quand vous serez tous silencieux. Houda, tu fais perdre du temps à tout le monde ! ». Habillée en tenue décontractée, la jeune femme semble en tout cas comme un poisson dans l’eau. Difficile d’imaginer qu’elle pratique depuis moins de deux ans ce métier auquel ses études ne l’avaient pas destinée. Ce matin, les élèves travaillent par groupe de deux. Ils doivent écrire une satire sur un métier de leur choix en reprenant les codes de l’écriture théâtrale. Les consignes ont été rappelées au tableau : préciser le nom de la personne qui parle en majuscules avant la réplique, donner des indications sur le jeu d’acteurs grâce aux didascalies, etc. Le duo d’élèves devant nous a choisi de se moquer du président de la République. L’idée est

séduisante, mais ils n’avancent pas vraiment sur la rédaction... La classe est dissipée et Mme Collin doit durcir le ton à plusieurs reprises. Au bout d’une vingtaine de minutes, elle passe à autre chose : « Vous terminerez l’écriture chez vous, vous me rendrez votre texte lundi prochain. » La professeure impose une minute de silence avant d’aborder la seconde partie du cours, la lecture de texte. La classe prépare un spectacle de fin d’année sur *L’Amour médecin* de Molière. « Entrez dans la peau de votre personnage, n’hésitez pas à faire des tentatives. Allez-y avec de la personnalité, sinon le public va s’ennuyer ! », exhorte l’enseignante. Après cette heure mouvementée de français, suivie d’un cours de latin heureusement bien plus calme, Capucine Collin peut souffler. Elle évoque avec nous sa reconversion tout en prenant son déjeuner. Après son M2 à HEC, la jeune femme qui a grandi à Saint-Cloud a voyagé pendant six mois avec une camarade de promo. Formées par l’association InFocus, les deux amies sont parties tourner des vidéos de communication pour des ONG spécialisées dans l’éducation inclusive en Afrique, en Asie et en Amérique latine. « Nous avons découvert des projets impressionnants, raconte Capucine Collin. J’ai été très touchée par le travail et la dévotion des professeurs. » Elle a pourtant commencé sa carrière de manière assez classique pour une HEC : dans un cabinet de conseil en développement international. Mais elle démissionne au bout de six mois...

© Leïzia Le Fur



« Me retrouver derrière un ordinateur, ça ne m'a pas du tout plu », glisse-t-elle. Rattrapée par son envie de transmettre, elle candidate au programme proposé par Le Choix de l'école, une association qui encourage les jeunes diplômés ou actifs à s'engager comme enseignants dans des collèges REP et REP+.

« J'avais découvert cette association aux Carrefours HEC. J'ai adoré préparer les épreuves de sélection pour rejoindre le programme. Je me suis sentie tout de suite dans mon élément. » Dans sa promotion, elles ne sont pas moins de six – toutes des filles – à avoir intégré ce programme !

« Je suis sûre que ce chiffre va continuer à progresser, présage-t-elle. La question du sens se pose de manière croissante chez les gens de ma génération et je pense que nous sommes de plus en plus nombreux à porter sur le métier de prof, aujourd'hui très dévalorisé, un autre regard qui nous donne envie de nous engager dans cette voie. » Dans le cadre du programme, Capucine a bénéficié d'un mois de formation en amont de sa première rentrée (l'université d'été), puis d'un accompagnement pendant ses deux premières années d'enseignement. L'université d'été lui a permis d'aborder la préparation des cours et la gestion de classe tout en se familiarisant avec le système scolaire public. Elle en a profité pour nouer des liens précieux. Par exemple, elle prépare ses cours de latin en binôme avec une collègue du Choix de l'école.

De Jouy-en-Josas au « 9-3 », la transition a été rock'n roll, mais Capucine Collin veut faire taire les clichés.

« Je ne me suis pas fait une montagne d'arriver en REP, et ça n'a pas été le choc que certains s'imaginent. » Elle passe sa première année de prof dans un collège REP+ à Saint-Denis, et relève le défi.

« C'était bien musclé. Déjà, à la base, ce sont des ados, ils sont prompts à mettre le bazar. En plus, certains grandissent dans des environnements familiaux compliqués. Comment leur demander de se calmer quand c'est le chaos permanent à la maison ? » Des élèves qui la provoquent volontiers. La tentation de les renvoyer est parfois grande, mais ils n'attendent que ça... « C'est un job très physique, mais ça ne me déplaît pas. La première année, je m'écroulais de fatigue en rentrant chez moi ! », confesse-t-elle. Qu'à cela ne tienne, elle adore son nouveau métier.

« Je ne m'ennuie jamais. Les élèves me surprennent tout le temps avec leurs idées ! Il y a beaucoup de solidarité entre professeurs en REP et ce métier offre une grande liberté. » Elle dispose, de fait, d'une autonomie totale dans l'ordre des sujets abordés et la longueur des séquences. « Il n'y a pas d'œuvres

## “C'est un job très physique, mais ça ne me déplaît pas. La première année, je m'écroulais de fatigue en rentrant chez moi!”

imposées. Cela fonctionne par thèmes, par exemple, le voyage. Comme je suis passionnée de littérature, j'ai plaisir à préparer mes cours. »

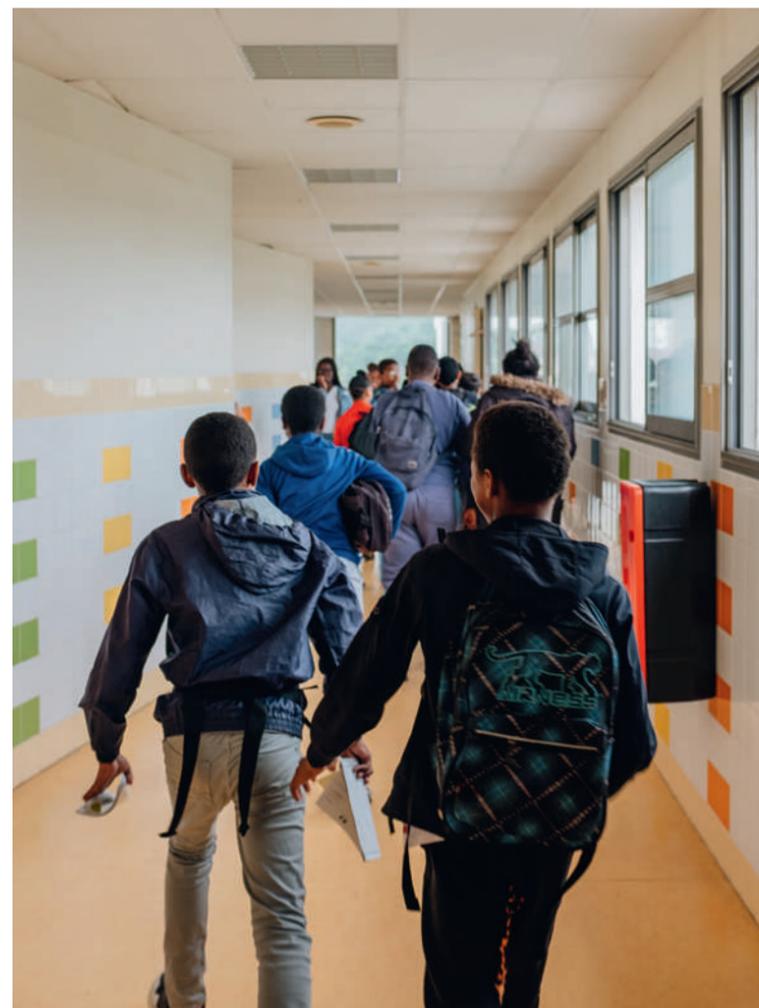
On est loin des modules de comptabilité et de logistique à HEC... Ses années sur le campus lui ont toutefois été profitables, ne serait-ce que pour l'esprit d'initiative qu'elle s'y est forgé. « Je me lance dans un projet, je mets la charrue avant les bœufs, puis je me débrouille pour trouver les moyens adéquats ! » Elle a organisé cette année un voyage scolaire à Arles et à Nîmes pour ses élèves de latin, qu'elle a financé en décrochant diverses subventions. Elle a aussi monté un atelier de philosophie le vendredi midi, qui réunit une quinzaine de collégiens volontaires, surtout des sixièmes. « Ils sont épatants, ils ont plein de choses à dire sur des questions comme : “Qu'est-ce que le bonheur ?” ou “Que fait-on sur Terre ?” » Avec sa rémunération mensuelle de 2 000 euros pour une cinquantaine d'heures de travail hebdomadaires (18 heures de cours et « environ le double » pour les préparer), Capucine est consciente de gagner beaucoup moins que la plupart de ses camarades de promo, avec des perspectives d'augmentation limitées. Mais elle ne se plaint pas. « Je m'estime chanceuse, j'ai trouvé un job qui me plaît. » De là à le faire toute sa vie ? « Tant que j'aurai de l'énergie et de l'envie à transmettre aux élèves, je continuerai ! Mais probablement pas pendant trente ans. » Le plus beau métier du monde fonctionne à la passion.

Propos recueillis par Thomas Lestavel

Si vous voulez en savoir plus sur la reconversion de Capucine Collin et suivre ses pérégrinations de prof, vous pouvez vous abonner gratuitement à son blog sur Tumblr : <https://journalduneprof.tumblr.com/>

1. Le Réseau d'éducation prioritaire regroupe des établissements situés dans des quartiers socialement défavorisés (précédemment appelés Zones d'éducation prioritaires, ou ZEP). Les élèves et les équipes éducatives du REP doivent bénéficier de dispositifs spécifiques pour réduire l'inégalité des chances et améliorer les résultats scolaires.

© Leïzia Le Fur



# Prodige du langage

**Vanessa Lamorre-Cargill (EM.16)** n'entend pas tout à fait comme la plupart d'entre nous. Mais elle a transformé ce qui aurait pu être un désavantage en la grande chance de sa vie.

## Bio

**2001 - 2004**  
Executive Mastère à HEC Paris.

**2003 - 2005**  
Analyste financière chez Goldman Sachs.

**2005 - 2008**  
Consultante en management chez CSC.

**2008 - 2018**  
Dix ans chez Sodexo : cheffe de projet stratégie et marketing, puis directrice stratégique Europe, et Innovation Champion Director.

**2014 - 2016**  
Master en coaching et conduite du changement à HEC Paris et à l'université d'Oxford.

**2019**  
Consultante en conduite du changement chez Axa.

**L**a conversation pourra-t-elle avoir lieu sans interprète ? Faudra-t-il apprendre la langue des signes en urgence ? Sera-t-il nécessaire de parler fort en articulant exagérément ? Voici les questions que se posent les interlocuteurs de Vanessa Lamorre-Cargill, malentendante de naissance, avant de la rencontrer. Installée dans un café du quartier de l'Étoile par un matin de printemps, elle balaie ces interrogations d'un revers de la main et déclare, d'emblée : « Mon handicap n'est pas un sujet. » C'est pourtant bien de cela qu'il sera question au cours d'un long échange fluide, émouvant et chaleureux. Ou plus précisément, des techniques qu'elle a élaborées, dès le plus jeune âge, pour que sa surdité ne constitue pas un obstacle à sa scolarité, ni à son parcours professionnel. Son CV remarquable en atteste l'efficacité !

Dès les premières minutes de la conversation, on oublie totalement que celle qui est assise en face de nous lit sur nos lèvres. Au point que nous terminons certaines phrases en plongeant bêtement le nez dans notre sac pour attraper un stylo, ou en tournant la tête pour faire signe à un serveur à l'autre bout de la pièce. Pourtant, cela ne perturbe en rien la discussion. « On développe des stratégies de suppléance mentale. On comble les trous pour comprendre le sens de la phrase. Un peu comme quand on apprend une langue étrangère, explique posément l'élégante quadragénaire, rompue à l'exercice qui consiste à décrire sa pathologie

avec pédagogie pour poser les bases d'une bonne communication. Le langage s'apprend par l'imitation, la répétition. Or mon audition est très basse et les fréquences que je reçois ne sont pas les mêmes que celles que perçoit un normo-entendant. » Mais il en eut fallu bien plus pour dissuader cette femme incroyablement déterminée de prendre la parole !

## Championne de dictée

« Depuis petite, j'ai beaucoup travaillé pour gommer ma différence et pour m'intégrer. J'allais chez l'orthophoniste trois fois par semaine. Je me suis beaucoup battue. J'ai toujours voulu que les gens se disent : "Elle a réussi. Et, au fait, elle est sourde." » Ce besoin légitime de ne pas être réduite à son handicap a probablement agi comme un booster. « J'ai toujours été très bonne en classe. Et je n'ai jamais eu de traitement de faveur. Je faisais les dictées comme tout le monde. » Forcément, on ravale *illico* nos vieilles rancœurs d'écoliers à propos de ces mauvaises notes en dictées que nous imputons à la prononciation approximative d'un prof un peu retors ! Si les individus se sont rarement adaptés à sa particularité, Vanessa Cargill mentionne néanmoins avec tendresse cet instituteur, à l'école primaire catholique où elle était scolarisée, qui avait réorganisé la configuration de sa classe pour ne plus se trouver dos à elle lorsqu'il écrivait au tableau. « Il m'a dit que ça avait changé sa manière d'enseigner. » Après le lycée, elle obtient d'abord un Master en art à l'université Panthéon-Sorbonne. Puis elle entre

© Thibault Jeanson





Vanessa Lamorre-Cargill a tenu à poser devant l'inscription murale de 300 m<sup>2</sup> du poème d'Arthur Rimbaud, *Le Bateau ivre* au 4, rue Férou, près de la place Saint-Sulpice à Paris.

à HEC en 2001, encouragée par sa sœur, elle-même diplômée de l'école. « Quand j'ai passé les épreuves orales d'anglais et d'espagnol, le jury était un peu déstabilisé. Et en admiration, car j'ai cartonné ! J'ai eu 17 à l'oral d'anglais et 19 à l'entretien 5 sur 5. » On sent chez elle le délicieux plaisir de surprendre ses interlocuteurs, de les scotcher, d'inverser les rôles en les laissant... sans voix ! En 2003, elle participe à un programme d'échange avec la Thunderbird School of Global Management. Et elle décroche son Master Degree in Business Administration and Management en 2004. Sans aménagement ni dérogation.

### Un merveilleux malheur

Dix ans plus tard, forte d'une riche expérience professionnelle, et dans le but de réorienter sa carrière, elle revient à HEC pour y suivre le Master of Sciences Coaching and Consulting for Change (avec un échange à l'université d'Oxford), qu'elle achève haut la main en 2016. Elle en est convaincue : sa différence n'est pas un frein, mais un moteur. « Les choses ne sont jamais que ce qu'elles sont. Elles sont aussi ce que vous en faites. Et les limites ne sont jamais celles que l'on croit. Nous avons de grandes capacités de résilience. Il faut simplement apprendre à mettre en place des stratégies de réponses aux situations », assure-t-elle avec optimisme en se référant à l'ouvrage de Boris Cyrulnik *Un merveilleux malheur*. Et c'est ce qui l'a amenée à bifurquer. « Être malentendante m'a permis de développer le langage non verbal, ce qui est une grande force. C'est cela qui m'a conduite à faire un Master en coaching, pour aider les autres à dépasser leurs problématiques. » Elle n'a jamais baissé les bras. Quand elle postule par mail et qu'on lui propose un entretien téléphonique, elle suggère une rencontre en face à face, sans même évoquer son handicap. Quand elle sent le recruteur inquiet, elle lui explique tranquillement que les systèmes de visioconférence, les mails et les SMS lui permettent de communiquer sans restriction. C'est grâce à cette méthode qu'elle a pu faire ses preuves chez Goldman Sachs à Londres, puis chez CSC à Paris, avant d'être recrutée par Sodexo, où elle est restée dix ans. En janvier 2019, elle a rejoint Axa, « une entreprise qui protège les gens en cas de coups durs, ce qui a une résonance

particulière au regard de mon parcours de vie. » Elle note que ses collègues oublient souvent sa différence. « Ces dernières années, le regard des entreprises sur les personnes handicapées a changé. Il y a plus de sensibilisation et d'inclusion », se réjouit-elle.

### Sound and fury

Parfois, sa surdité lui semble même être un atout : « Les gens appareillés ou implantés peuvent se mettre en mode 'on' ou 'off'. Et c'est un avantage de pouvoir s'accorder des coupures sonores ; cela permet de revenir à une sorte de présence au monde. Ça me protège des conversations où les gens parlent pour ne rien dire. Dans *Macbeth*, un des personnages de William Shakespeare déclare : "*Life is a tale / Told by an idiot, full of sound and fury, / Signifying nothing*"... C'est un peu ça ! Il y a en permanence une surabondance d'informations sonores. » Vanessa Lamorre-Cargill tient également à préciser que, contrairement à ce que tout le monde imagine, elle ne parle pas la langue des signes. Maman de deux petits garçons nés en 2016 et 2017, membre du bureau Club HEC SpiritualitéS, elle assume une relation compliquée avec Dieu, surtout au cours de ses jeunes années. Et elle se souvient de cette question posée en boucle à ses parents face à l'injustice : « Pourquoi moi ? » Elle évoque beaucoup sa sœur, dont elle semble très proche : « Elle a toujours été un *driver*. Elle me mettait de la musique sur les oreilles et me stimulait jusqu'à ce que je reconnaisse les chansons. » Elles ont vécu à Londres au même moment. Grandir dans une famille d'entendants aisés et attentifs l'a certainement aidée à relever des défis. Pour compenser son audition défaillante, elle a excellé en tout, pas seulement dans les études et sur le plan professionnel. Marathonienne, mère de famille, d'une bienveillance et d'une élégance rares, Vanessa est tout simplement bluffante.

Hélène Brunet-Rivaillon

© Thibault Jeanson

# coaching



## APPRENDRE À AIMER LE RÉSEAUTAGE

Réseauter n'est pas forcément une corvée... L'entrepreneur Guilhem Bertholet propose quelques bonnes pratiques à adopter pour devenir un pro du networking, en ligne comme dans la vraie vie.

logique de démarchage. Voyez plutôt cela comme un jeu ! Inutile d'en faire trop : un à deux événements par mois, c'est déjà bien, car ensuite, il faut réaliser un suivi des contacts noués. Pas d'abattage : privilégiez la qualité de votre présence et des liens.

### LinkedIn, incontournable

Après le réseautage physique, connectez-vous sur LinkedIn avec les personnes avec lesquelles vous avez discuté, en leur rappelant rapidement le cadre de votre rencontre. Ensuite, ne laissez pas mourir une relation, prenez des nouvelles et donnez-en, par exemple quand vous changez de poste. Il est possible de se créer un système d'alerte, pour penser à relancer ses contacts. Mais vous pouvez tout simplement prendre le temps, régulièrement, de relire vos messages LinkedIn, histoire de voir où vous en êtes dans vos échanges avec votre réseau. De plus, se faire identifier, sur le web, comme un expert sur tel ou tel sujet est un bon moyen de faire croître son réseau. Les gens vous remarqueront et entreront en contact avec vous. Vous pouvez créer un site web (c'est le summum), mais l'alimenter sérieusement prend beaucoup de temps. Je recommande d'abord de faire de LinkedIn votre site personnel : partagez des articles sur un sujet donné et écrivez des posts.

Le réseautage, c'est comme le sport : on ne court pas un marathon du jour au lendemain, mais on commence par adopter une bonne routine. D'abord, pensez au réseautage physique. Cela peut être chronophage, mais c'est très efficace. Il suffit de se rendre à des événements professionnels : conférences, petits déjeuners, afterworks... Pour être au courant de ces rendez-vous, contactez votre réseau d'anciens et les anciens eux-mêmes, faites des recherches Google et, sur LinkedIn, intégrez des groupes qui relaient ce type d'informations. Sur place, engagez la conversation, repartez avec une ou plusieurs cartes, sans être dans une



**Guilhem Bertholet**  
Entrepreneur récidiviste, il a fondé l'association de réseautage La Cuisine du web, à Lyon, a créé et dirigé l'incubateur HEC de 2008 à 2011, et a donné des cours en marketing digital et en entrepreneuriat à l'école.

### Offrez avant de demander

Surtout, il faut garder à l'esprit que le réseau, ce n'est pas un magasin où l'on vient se servir. On a toujours quelque chose à donner, et il faut le proposer explicitement, même quand on est jeune et qu'on débute. Offrez avant de demander et laissez une place au hasard, au *random*. Il y a des relations que l'on noue comme ça et, longtemps après, cela fait tilt. Une chose est sûre : on ne constitue pas son réseau en quinze jours. Et pour avoir un réseau actif le jour où on en a le plus besoin (par exemple, au moment de créer son entreprise ou de changer d'emploi), il faut s'y être préparé en amont, dans la durée. Forcément, à certains moments, vous serez à la recherche de quelque chose de précis... Dans ce cas, mieux vaut formaliser clairement votre demande, mais toujours en gardant à l'esprit que vous avez aussi des choses à offrir. Il n'est jamais trop tôt pour construire son réseau. Les étudiants peuvent commencer à partir d'une connaissance, un maître de stage, leurs premiers collègues... Chaque personne rencontrée peut vous mettre en relation avec plusieurs autres : c'est la même dynamique qu'avec nos cercles d'amis, tout simplement.



## MIEUX GÉRER LES TENSIONS DANS SES ÉQUIPES

Au sein d'une entreprise, les tensions nuisent au bien-être des collaborateurs et à la productivité. Mais il est possible de les transformer « en énergies positives », assure le coach Didier Hauvette. Mode d'emploi.

de dire quelque chose comme : « Je comprends que dans ce qui s'est passé, il y a quelque chose qui ne te convient pas, qui te freine ou te manque pour obtenir tes résultats ET (plutôt que "mais") les réactions agressives que tu as par moment sont nuisibles à l'efficacité de l'équipe et me sont pénibles. » Il sera important, après cette phrase, de rester à l'écoute et de reformuler ce que nous dira notre interlocuteur, même et surtout si nous ne sommes pas d'accord.

### Désamorcer les tensions

Derrière chaque réaction négative, il y a un besoin non satisfait que le manager doit identifier. Souvent, si les gens s'énervent, c'est qu'ils ne se sentent pas assez reconnus ou n'ont pas assez de résultats concrets. Si quelqu'un s'agite beaucoup, c'est souvent qu'il s'inquiète de ce qui va lui arriver. L'objectif pour le manager, c'est de le rassurer, par exemple en fractionnant l'objectif en sous-objectifs atteignables. D'autres personnes disent « oui, oui » mais sont, en réalité, en perte d'énergie, car bloquées. Un moyen de leur redonner de l'énergie, c'est de donner du sens à leur travail, d'expliquer la raison d'être des ordres et éventuels contre-ordres.

### Relâcher le niveau de pression

Si le manager reste vigilant à ces trois types de réaction – qui se manifestent très faiblement au début –, il pourra intervenir rapidement. En réduisant la pression exercée sur ce collaborateur, il lui permettra d'exprimer les bons côtés de sa personnalité, ses talents. À l'inverse, se montrer pressant et insistant à son égard risque d'attiser ses réactions négatives et de réduire son efficacité. Tout le monde porte en lui une sensibilité qui permet de percevoir ces premiers signaux.

### Recourir à un coach

L'intervention d'une personne extérieure peut efficacement dénouer certaines tensions. En donnant la parole à tout le monde, un coach atténué, voire résout, les conflits en un ou deux jours. À l'occasion de séminaires de team-building, la pratique d'un sport ou d'une activité artistique aide à mieux comprendre le fonctionnement de l'autre. Sur un voilier, par exemple, chacun endossera naturellement le rôle qui lui va le mieux, en fonction de son tempérament : courageux, patient, trouveur de solutions, soucieux d'aider les autres... Je recommande une à deux sessions de coaching par an. Et si au quotidien, on favorise une communication plus franche, en évitant les non-dits, les lignes bougeront rapidement.

### Dissocier la personne de son comportement

Il y a trois grands types de réactions vraiment gênantes dans le fonctionnement des équipes, en particulier pendant les réunions : l'énervement (colère, agressivité), l'agitation (s'opposer en argumentant à l'extrême) et la tétanisation (se bloquer, pleurer, « bouder »...). Pour bien gérer ces tensions, les managers ont intérêt à distinguer la personne de son comportement. Quand une personne s'énervé, c'est rarement parce qu'elle veut s'énervé, c'est plus fort qu'elle. Le plus efficace pour le manager sera de reconnaître ce qui est justifié dans cet énervement et



**Didier Hauvette**  
Diplômé HEC en 1977, il est consultant spécialisé dans la compréhension et la gestion des réactions émotionnelles. Il aide dirigeants et managers à venir à bout des blocages relationnels.



**RENAULT**  
La vie, avec passion



# RENAULT TALISMAN

## S-EDITION

Maîtrisez votre trajectoire avec le 4CONTROL.

Renault TALISMAN S-EDITION affirme sa sportivité à travers son design de caractère, son châssis 4CONTROL à 4 roues directrices couplé à l'amortissement piloté et ses tout nouveaux moteurs : **Blue dCi 200 EDC** et **TCe 225 EDC FAP**, tous deux associés à une boîte automatique à double embrayage.

Consommations mixtes min/max (l/100 km) : 4,6/7,2. Émissions CO<sub>2</sub> min/max (g/km) : 122/164. Consommations et émissions homologuées selon réglementation applicable.

FICHE PRATIQUE



## MAÎTRISER L'ART DE L'EQUITY STORY

L'*equity story* est un élément essentiel de la valorisation d'une entreprise. Alexandra Prigent-Labeis, spécialiste de la communication financière, explique comment devenir un bon storyteller et convaincre les investisseurs.

### Faire l'inverse de Wikipédia

Deuxième règle d'or : écrire une histoire, sans chercher à donner un panorama exhaustif d'une société. Le storytelling, ce n'est pas un cours magistral ni Wikipédia. La seule question est : que doivent retenir et répéter les gens à l'issue de notre conversation ? (La prise de parole est nécessaire, l'écrit ne suffit pas.) Par exemple, si mon *equity story* tourne autour du potentiel de croissance organique de l'entreprise, je vais laisser de côté d'autres thèmes qui me tiennent à cœur. Mais ce n'est pas grave, au contraire : mon interlocuteur sera ensuite libre de me questionner sur les sujets non abordés.

que l'investisseur associe la croissance à celle des clients. Commencer par une information simple est aussi nécessaire. C'est également scientifiquement prouvé : le cerveau humain a besoin d'une entrée en matière basique avant d'aller vers une lecture de plus en plus complexe et aboutie. Quand on est passionné par un projet, on a tendance à aller dans la finesse des arguments. Mais cette tendance, qui contredit le fonctionnement naturel du cerveau, détruit beaucoup de valeur. Et une fois qu'on a une bonne *equity story*, il est essentiel que l'équipe d'investissement et le management se l'approprient. Mais attention : ceux qui doivent incarner l'histoire ne sont pas toujours les mieux placés pour l'élaborer, faute de distance. Le management, parce qu'il fait les choses, et l'investisseur, parce qu'il les transforme. De même, le banquier d'affaires hérite de ce récit sans toujours savoir le challenger. C'est alors une histoire tournée vers le passé qui se répète. L'expert en *equity story* est le chaînon manquant capable de briser la roue.



**Alexandra Prigent-Labeis**  
Diplômée HEC en 2003, elle a passé une décennie chez Goldman Sachs, avant de diriger le cabinet de conseil en stratégie et communication APL Strategy. Elle enseigne aussi depuis dix ans à HEC en Master Finance et Executive MBA.

### Raconter le futur de l'entreprise

Instinctivement, on a tendance à décrire une société en revenant sur son histoire : par exemple, à quoi elle ressemblait il y a cinq ans, et tous les progrès qui ont été accomplis depuis. Mais il faut absolument se démarquer de ce regard teinté d'une forme de nostalgie pour se focaliser sur le potentiel. Car l'*equity story*, c'est ce qui va booster la valorisation d'une entreprise au moment de sa vente. Elle a pour objet de démontrer aux investisseurs que l'entreprise va encore se développer et prendre de la valeur à l'avenir.

### Commencer par la fin

Troisième règle d'or : délivrer l'information clé en premier. Cela a été scientifiquement démontré : même dans des métiers ultra-rationnels, avec des comportements analytiques, on a beaucoup de mal à challenger la première information qu'on nous donne. Et chercher à la valider, c'est déjà y adhérer. Concrètement, on ne commence jamais son storytelling en décrivant les briques qui nous ont permis d'aboutir à telle ou telle solution. On fait l'inverse : on explique tout de suite la valeur ou le bénéfice apporté aux clients, en qualifiant les clients, afin

# ESTIN & CO

CONSEIL EN STRATÉGIE

Nous aidons les directions générales d'un nombre limité de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance

**ESTIN & CO**  
STRATEGY CONSULTING

ASSISTING CLIENTS TO  
ACHIEVE LONG-TERM GROWTH

PARIS • LONDRES • ZURICH • NEW YORK • SHANGHAI

3, rue du Docteur Lancereaux 75008 Paris (France) - Tél. : +33 1 56 59 87 87 - Fax : +33 1 56 59 87 88  
www.estin.com

FICHE PRATIQUE



## COMMENT CRÉER UN Y-COMEX ?

Que faut-il savoir avant de créer un Y-Comex, composé de jeunes femmes et hommes de moins de 35 ans ? La coach Magali Rossello livre ses conseils, et rappelle les écueils à éviter.



**Magali Rossello**  
Experte en ressources humaines et en transformation des organisations au sein de l'entreprise, cette coach diplômée HEC dirige un cabinet de conseil actif auprès des grands comptes internationaux et dans le sport à haut niveau.

La création d'un Y-Comex doit se faire avec l'adhésion de l'ensemble de l'entreprise et traduire une volonté sincère de faire évoluer la gouvernance. Si c'est de l'affichage, un artifice pour donner une image moderne de l'entreprise, ou fidéliser les hauts potentiels, cela ne fonctionnera pas. Ensuite, il est important que les jeunes du Y-Comex se sentent libres. S'ils se sentent manipulés, le projet est voué à l'échec. S'il y a des résistances en amont, cela vaut le coup de les challenger, d'essayer de savoir ce qu'elles cachent. Une peur de l'inconnu ? Un sursaut de conservatisme ?

### Dégager du temps aux jeunes

Plus les jeunes du Y-Comex seront complémentaires, plus les bénéfices seront grands. Si les jeunes peuvent s'auto-élire, c'est mieux. Pour que le Y-Comex soit efficace, il faut que les jeunes aient le temps de se rencontrer et de préparer les sujets en amont des réunions. L'idéal serait que chaque jeune puisse consacrer 20 % de son temps au Y-Comex. Il faut aussi qu'ils disposent d'un budget adéquat pour se retrouver et s'ouvrir sur l'extérieur.

### Personnaliser son Y-Comex

Je recommande un Y-Comex de 7 à 10 personnes, symétrique au Comex classique – avec des anciennetés, fonctions, cultures, diplômes différents. Certaines sociétés optent pour un mandat d'un an renouvelable, ou posent des critères d'ancienneté. Il n'y a pas de règle en la matière : cela dépend de la culture d'entreprise. Au sein du Y-Comex, les jeunes peuvent choisir de se spécialiser, d'approfondir tel ou tel sujet et faire figure de référence. Parfois, chacun a sa spécialité, mais ils parlent d'une seule voix... Là encore, il n'y a pas de règle. J'ai en tout cas remarqué que ces jeunes apportent une valeur ajoutée dans tous les domaines : la finance, l'innovation, la chaîne de production ou encore l'écosystème de l'entreprise.

### Trouver le bon rythme de la gouvernance

Il faut un an pour évaluer les bénéfices d'un Y-Comex, mais les lignes évoluent dès les trois ou six premiers mois. Instaurer une confiance entre les deux Comex, et leur apprendre à travailler ensemble, prend du temps. Mélanger des jeunes de 25 à 35 ans est une immense richesse, générant une précieuse divergence de points de vue. Mais pour le Comex des anciens, ce n'est pas toujours facile d'avoir, face à eux, des gens plus jeunes qui réfléchissent différemment – et généralement de façon moins linéaire. Ce changement de mentalité doit s'opérer dans toute la pyramide hiérarchique. Par exemple, il est essentiel que le manager de tel ou tel jeune accepte l'idée que ce dernier aura accès à des informations stratégiques, que lui n'aura pas (un accord de confidentialité est évidemment signé par les jeunes). Se faire accompagner par un coach peut être un atout supplémentaire. En étant présent pendant les réunions, il aidera l'entreprise à changer de regard, gèrera les différences d'énergie entre les jeunes et les anciens, et pourra agir comme un agent de liaison entre les deux Comex, deux animaux qui vont d'abord se regarder avec curiosité... avant de s'adopter.



## À QUOI TIENT LE SUCCÈS D'UN ARTISTE ?

Mitali Banerjee, Paul L. Ingram.

### abstract

Nous construisons un modèle social et structurel de la notoriété, à partir d'une vue « atomistique » qui découle de la littérature antérieure où la créativité serait l'unique moteur de renommée. Nous testons le modèle dans un contexte empirique significatif : 90 pionniers du début du mouvement de l'art abstrait au XX<sup>e</sup> siècle (1910-1925). Nous avons découvert qu'un artiste « intermédiaire » (*brokerage*) plutôt qu'en position de « fermeture » (*closure*) était plus susceptible de devenir célèbre, indépendamment de sa créativité (que nous avons mesurée à l'aide de méthodes objectives computationnelles et d'évaluations subjectives d'experts). Ce sont en réalité les réseaux de sociabilité incluant des identités cosmopolites – davantage issues de nationalités différentes – qui créent le moteur social, structurel et principal de la notoriété.

HEC Paris Research Paper No. SPE-2018-1305 (août 2018)  
Columbia Business School Research Paper No. 18-74



#### Mitali Banerjee

Professeure assistante à HEC en stratégie et politique d'entreprise. Ses recherches portent sur la renommée, les réseaux sociaux, la créativité et l'innovation. Dans sa thèse, elle étudie de quelle manière les réseaux sociaux modèrent la renommée des innovateurs.

### 3 questions à

#### Mitali Banerjee, professeure assistante à HEC.

##### Selon vous, la créativité ne détermine donc pas la notoriété d'un artiste ?

En effet, la notoriété d'un artiste n'est pas principalement déterminée par son niveau de créativité, mais par la structure de son cercle social. Ce qui est important pour lui, c'est d'avoir des amis issus de différents univers sociaux : plus cosmopolite il est, plus il a des chances de devenir célèbre. Notre article compare deux peintres : la Britannique Vanessa Bell (sœur de l'écrivaine Virginia Woolf) et la Française Suzanne Duchamp (sœur de Marcel Duchamp). Toutes deux faisaient partie de familles en vue et avaient des niveaux de créativité similaires. Elles étaient étrangères aux États-Unis, pourtant Vanessa y était bien plus célèbre que Suzanne. Nous l'expliquons par le fait que Vanessa, qui était proche de Gertrude Stein et de Picasso notamment, avait un réseau bien plus cosmopolite que Suzanne, dont le cercle de sociabilité était restreint à son époux et à quelques amis proches.

##### Comment avez-vous mesuré la notoriété et la créativité ?

Nous avons utilisé Google Books pour rechercher le nom des artistes dans la littérature en histoire de l'art, et ainsi évaluer leur notoriété. Nous avons ensuite

demandé à des historiens de l'art d'évaluer la créativité des artistes et utilisé le *machine learning* : à l'aide d'algorithmes, nous avons ainsi pu analyser un immense corpus d'œuvres. Les descriptions numériques ainsi obtenues nous ont aidés à apprécier la nouveauté d'une œuvre, entendue comme le degré de différence qu'elle entretenait par rapport aux autres créations de l'époque.

##### Un artiste doit-il davantage se concentrer sur la qualité de son réseau ?

Il ne suffit pas d'avoir plus d'amis ou d'être en relation avec des personnes au statut social élevé pour devenir célèbre : il faut s'entourer de personnes de différents univers. D'autant plus qu'il existe une tendance à former des « cliques » dans le monde de l'art. Pourtant, notre univers social fonctionne également la manière dont les autres nous perçoivent : plus les artistes s'inscrivent dans un réseau de personnalités cosmopolites, plus ils sont vus comme originaux, et finissent ainsi par gagner en notoriété. Cela étant dit, il reste d'autres variables à étudier. Je cherche aujourd'hui à comprendre comment les pics de créativité des artistes peuvent également influencer davantage sur leur notoriété que le fait d'avoir une créativité moyenne tout au long de leur carrière.



## JEUNESSE ET INNOVATION

François Derrien, Ambrus Kecskés, Phuong-Anh Nguyen

### abstract

Dans les bassins d'emplois plus jeunes, les entreprises sont plus innovantes. Pour établir ce résultat, nous calculons l'âge moyen « théorique » de la population active locale grâce à son taux de natalité historique. Cela permet de montrer que c'est bien l'âge de la population qui favorise l'innovation, et non le contraire, par exemple via l'importation de main-d'œuvre qualifiée d'autres régions. Par ailleurs, les brevets déposés dans ces zones d'activité où les jeunes sont nombreux se distinguent également par une plus grande créativité et une plus grande prise de risques. Les résultats ne sont pas seulement liés à l'âge des inventeurs, mais à celui de l'ensemble du marché du travail local : un inventeur donné, placé dans un bassin d'emplois plus jeune, innovera davantage qu'un inventeur identique opérant dans un environnement plus âgé et ne bénéficiant pas d'interactions avec une population active jeune.

HEC Paris Research Paper No. FIN-2017-1243, 2018.



#### François Derrien

Professeur de finance à HEC, ses recherches portent sur la finance d'entreprise. Il étudie comment l'environnement des entreprises influe sur leurs décisions d'investissement, leur performance et leur valeur. Récemment, il s'est intéressé au lien entre la démographie et la capacité des entreprises à innover et croître.

### 3 questions à

#### François Derrien, professeur de finance à HEC.

##### Quelles sont les principales conclusions de votre article ?

Nous avons voulu savoir en quoi jeunesse et innovation étaient liées. La première hypothèse, c'est que les entreprises très innovantes de la Silicon Valley, par exemple, sont innovantes parce qu'elles attirent des jeunes travailleurs créatifs. La deuxième hypothèse, c'est que la jeunesse de la population active induit de l'innovation sur le territoire. Dans ce cas, l'écosystème serait davantage déterminant que la présence de quelques individus capables d'inventer. Pour départager ces hypothèses, nous avons construit une projection de la population active telle qu'elle apparaîtrait à un instant T, en l'absence de toute migration. Notre conclusion, c'est qu'il existe bien une capacité intrinsèque de certaines régions à innover qui dépend de la démographie, elle-même corrélée à la moyenne d'âge de la population locale. Ces entreprises, qui bénéficient d'une main-d'œuvre jeune, produisent des brevets en plus grand nombre et de meilleure qualité. Par ailleurs, nous avons observé que les inventeurs sont davantage innovants lorsqu'ils travaillent dans une région où la main-d'œuvre est plus jeune.

##### Pour autant, d'autres études ont montré que le sommet de la productivité se situait autour de 40 ans...

Ce n'est pas contradictoire avec nos résultats. Ces études comportent des biais de sélection. Ce sont les gens qui ont réussi qui sont étudiés, alors qu'on peut innover à 20 ans, mais sans percer... Certes, à 40 ans, on a plus de ressources et d'expérience. Il n'empêche que dans une perspective d'innovation, il vaut mieux s'entourer de gens de 20 ans que de 60.

##### Quelles sont les conséquences pour les entreprises et les États ?

Notre étude portait sur les États-Unis, et il est difficile de généraliser. Mais on peut dire que l'innovation est menacée par le vieillissement, ce qui n'est pas une bonne nouvelle pour la France. Nos entreprises vont peut-être devoir quitter le territoire pour trouver du dynamisme ailleurs, en Asie par exemple. Mais, pour l'instant, c'est plutôt l'inverse qui se produit : les entreprises ont tendance à se délocaliser lorsqu'elles bénéficient d'incitations fiscales de la part de territoires vieillissants ou sinistrés. C'est une des raisons qui a poussé Boeing à déménager de Seattle à Chicago en 2001.



## RESTAURER L'ESTIME DE SOI PAR LA CONSOMMATION

L. J. Shrum, Nimish Rustagi

### abstract

Lorsque l'estime de soi est menacée (sur le plan de l'intelligence, du pouvoir, de la sociabilité...), les individus compensent souvent en achetant des produits qui symbolisent le succès, la maîtrise ou la compétence, lié au sujet sur lequel ils se sentent fragilisés (...). Notre étude vise à comprendre si cette consommation compensatoire est efficace dans la restauration de l'estime de soi. À travers sept expériences, nous révélons que l'efficacité de cette consommation compensatoire varie en fonction du caractère explicite ou non du lien entre les produits achetés et la partie de soi qui a été fragilisée. Lorsque ce lien est exprimé de façon explicite (à travers l'intitulé des produits ou des slogans marketing), cela entrave le processus de restauration de l'estime de soi, mais lorsque le lien est implicite, l'effet attendu peut se produire. *Journal of Consumer Research*, juin 2019.



**L.J. Shrum** est professeur de marketing à HEC Paris. Spécialiste de la psychologie des consommateurs, il étudie la manière dont ces derniers fondent leurs décisions d'achat. Ses travaux ont été publiés dans de nombreuses revues de référence en marketing, psychologie et consommation.

### 3 questions à

#### L. J. Shrum, professeur de marketing à HEC.

##### Que faut-il retenir de votre étude ?

De manière générale, on considère que le matérialisme est une mauvaise chose et qu'il rend malheureux. Cette étude montre pourtant que, dans certains cas, un achat peut nous aider à nous sentir mieux. Au quotidien, nous sommes en effet confrontés à des événements qui menacent notre estime de soi : loucher un examen, manquer une promotion, ne pas être accepté comme membre d'un club select... Le premier met en doute notre intelligence, le deuxième, notre pouvoir, et le dernier, notre sentiment d'appartenance. Nous allons alors chercher à rebooster notre ego. Si on rate un examen, on a plusieurs options : travailler davantage pour réussir la fois suivante ou bien se procurer un produit qui symbolise l'intelligence – un exemplaire du magazine *The Economist*, par exemple. Les individus adoptent souvent ce dernier comportement, et ce, de manière inconsciente. Par ailleurs, nous voulions savoir si ce réflexe était efficace. Il s'avère que c'est le cas, à une exception près. Si la marque arbore un slogan publicitaire qui effectue un lien explicite entre le produit et la partie du soi qui a été fragilisée (ce qui est le cas de *The Economist* qui annonce être destiné aux « intelligent readers »), cela réactive le souvenir blessant, et annihile l'effet compensatoire de l'achat.

##### Concrètement, comment se sont passées les expériences ?

Elles se sont déroulées en laboratoire. Dans une première phase, nous avons demandé à un groupe de personnes de se remémorer un échec qui a mis en cause leur intelligence, et de transcrire à l'écrit leur ressenti. La séance suivante, nous avons demandé aux participants de se rappeler la dernière fois qu'ils avaient fait les courses à l'épicerie. Résultat : les personnes qui ont écrit sur la fois où elles ont échoué ont ensuite voulu acheter plus souvent un exemplaire de *The Economist* que les autres. Il leur a suffi d'écrire à ce sujet pour réactiver la faille qui mène à une consommation compensatoire.

##### Quelles sont les conséquences sur le plan marketing ?

L'étude vise à comprendre le bien-être du consommateur et non à éclairer les marketeurs. Lorsque la personne achète des produits qui font un lien explicite avec la partie de leur identité qui a été blessée, cela devient problématique. Inconsciente de sa volonté de restaurer l'estime d'elle-même à travers ses achats, elle entre dans une spirale de consommation compensatoire inefficace. Est-ce que les marques positionneront leurs produits différemment en prenant compte de cette information ? Ce n'est pas à nous de le dire !



## J'AI TESTÉ POUR VOUS : QWANT

William Arrata



#### William Arrata (H.05)

Asset Manager à la Banque de France et titulaire d'un Master 2 de recherche en économie monétaire et financière à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, il suit actuellement une formation continue en actuariat.

##### Comment as-tu connu Qwant ?

Une collègue, qui s'inquiétait de la protection de ses données personnelles sur internet, m'a présenté ce moteur de recherche comme une solution européenne respectueuse de la confidentialité de ses utilisateurs, contrairement à Google. J'ai d'abord essayé Qwant sur mon principal outil de recherche en ligne, mon smartphone, ce n'était pas idéal.

##### Quid de la version mobile ?

Un ensemble de détails rend la lecture de Qwant lourde sur un smartphone. Les recherches par mots-clefs renvoient sur de longs encadrés de textes sans

illustration, ce qui n'aide pas à hiérarchiser rapidement les informations. Contrairement à Google, Qwant ne propose pas de vidéos, ni de résultats « à la une » et n'affiche pas les recherches associées, ce qui est un peu dommage. Et la rubrique images est mal présentée : les visuels sont collés les uns aux autres, et non légendés.

##### Et sur ordinateur ?

Les résultats de recherches thématiques de Qwant sont comparables à ceux de Google, avec quelques différences dans leur classement. Mais pour des recherches pratiques, Google reste plus pertinent. Pour trouver un restaurant, par exemple, il affiche directement l'adresse, fournit la localisation via Maps, etc.

##### Quels sont les « plus » de Qwant ?

Qwant se distingue par plusieurs innovations. Les onglets « Junior », « Music » et « Causes » renvoient à des moteurs spécifiques, dédiés aux enfants, à la musique et aux actions caritatives. Qwant vient aussi d'introduire une nouvelle fonctionnalité, « QOZ », matérialisée par un bouton en haut à droite de l'écran.

En l'actifant, l'utilisateur choisit d'afficher davantage de publicités ; les revenus supplémentaires ainsi générés étant versés à une cause de son choix. Dans la colonne de droite, la rubrique « social » est intéressante : elle donne un aperçu rapide des commentaires Twitter en cours sur un sujet donné. Dans la rubrique « actualités » les informations sont scrupuleusement classées par ordre chronologique, de la plus récente à la plus ancienne, à la minute près. En revanche, la rubrique « shopping », elle, n'est pas franchement au point. Enfin, Qwant met en avant les tendances de recherches du jour. Mais comme elles ne sont pas personnalisées par rapport à mes centres d'intérêt, elles me sont rarement utiles.

##### Pour conclure ?

Malgré ces innovations, je préfère tout de même Google. Il m'offre un meilleur confort de recherche et cet aspect prend le pas sur le souci de la protection de mes données. Peut-être que, tout bien réfléchi, le fait qu'un moteur utilise mes recherches antérieures pour me fournir rapidement des résultats pertinents et personnalisés ne me dérange pas, au contraire.





# ON A TESTÉ POUR VOUS : LE BUREAU DEBOUT EN CARTON

par la rédaction d'*HEC Stories*



**La rédaction**  
Flavia Sanches et  
Arthur Haimovici  
(pas Lionel qui a eu la  
flemme) ont testé  
pendant quinze jours  
et en condition réelle,  
le bureau debout  
de la start-up Pupitre.

## Pourquoi un bureau debout ?

« Rester assis, c'est le nouveau cancer », affirmait Tim Cook, le patron d'Apple, en annonçant que tous les salariés du nouveau siège social auraient un « *standing desk* ». La recherche montre que rester trop longtemps assis a une incidence sur l'espérance de vie et les risques de maladies, notamment cardiovasculaires. Travailler debout est une des solutions pour réduire les dangers de la sédentarité.

## Mais pourquoi en carton ?

Le carton est un matériau léger, résistant et, surtout, pas cher ! Cela permet à la start-up Pupitre

de vendre un surbureau au prix raisonnable de 29 € (dégressif à partir de 6 pièces), et cela facilite la livraison. L'investissement est bien moindre que pour un « vrai » bureau assis-debout, qui coûte plusieurs centaines d'euros.

## L'installation est-elle facile ?

Le bureau arrive plié, mais quasi prêt à l'emploi. Pas de bricolage à la IKEA : il suffit de l'emboîter avant de le poser sur son bureau. Il reste ensuite à disposer dessus son ordinateur portable ou son moniteur et son clavier, et le tour est joué... ou presque ! Parce qu'évidemment, un mobilier si simple ne dispose pas de réglage et, à moins d'une coïncidence miraculeuse, vous aurez besoin de rehausser votre écran, ou votre clavier. Nous avons utilisé des annuaires sous le clavier et une petite pile de livres de poche pour remonter la souris. Et ça marche. Bon, esthétiquement, le rendu est peut-être discutable.

## Promesse tenue, alors ?

Dès la première heure, nous avons ressenti plus de dynamisme et un certain plaisir à être dans une position plus active et mobile que d'habitude. On s'oblige à se tenir droit, et on s'éloigne plus fréquemment de son poste pour parler à un collègue au lieu de lui envoyer un mail. Seule une petite

gêne à l'épaule est apparue du fait de la place trop exiguë prévue pour la souris. En fin de journée, les choses se gâtent un peu : la fatigue se fait sentir, les genoux souffrent et on commence instinctivement à s'appuyer sur ce qui est à portée de main, à adopter des positions moins ergonomiques pour soulager son dos, etc. En réalité, il faudrait pouvoir alterner entre les stations debout et assise (ce que permettent les « vrais » bureaux assis-debout), mais cela implique de replacer son écran ou son ordinateur, et les objets qu'on a utilisés pour les surélever. Faisable, mais pas pratique.

## C'est pour qui ?

C'est une solution bon marché et facilement transportable pour lutter contre la sédentarité ou seulement tester le concept. Compact, étonnamment stable et solide pour du carton (même avec un moniteur très lourd), il remplit bien son office. Mais si vous êtes déjà convaincu et n'avez pas besoin de changer fréquemment de lieu de travail (et que vous êtes prêt à dépenser plus), un bureau assis-debout sera sans doute un meilleur choix. Et si rester debout toute la journée vous rebute, d'autres solutions existent pour lutter contre la sédentarité au travail.



© DR



## inspiration



L'avis de  
Diane Dumas (H.15)



## Silicon Français

Vous voulez mettre en place une organisation produit digitale qui cartonne, mais ne savez pas comment vous y prendre ? Gabriel Szanto, qui a quinze ans d'expérience dans le digital, rencontre pour vous les CPO, product managers ou designers des start-up françaises qui décoiffent et livre sur un plateau des retours d'expériences et conseils de pros en une heure chrono. Si Spotify, Google, Facebook et les grandes entreprises techs de la Silicon Valley disposent encore d'une sacrée avance en termes d'organisations et de produits, notre écosystème progresse vite. Et le podcast French Touch est un condensé de mentoring... facile à caser dans un agenda surbooké !

Podcast *La French Touch*, à écouter sur votre application de podcast ou à retrouver sur [www.lafrenchtouch.fm](http://www.lafrenchtouch.fm)



## filiation



L'avis de  
Patrick Foillard (H.86)

Parce que l'entrepreneuriat n'est pas (totalement) une aventure comme les autres. Parce que la création d'entreprise marque à tout jamais les créateurs et... leur entourage proche. Parce qu'il faut savoir gérer le lien familial au sein des challenges économiques. Cet ouvrage, qui se veut un guide pratique pour les parents d'entrepreneurs, est à lire absolument.

*Au secours, ma fille monte sa boîte !*, de Christine Croubois (H.86), auto-édition, 15 €



## expression



L'avis de  
Francis Kaufmann (MBA.73)

Parler se fait naturellement, prendre la parole s'apprend. Quant à parler simplement, c'est beaucoup de travail. À la lumière des neurosciences ou de la rhétorique, cet ouvrage apporte des méthodes pour construire un discours ou bâtir un storytelling. Ses conseils concrets donnent envie de s'exprimer et de rendre sa parole utile, qu'elle soit professionnelle ou citoyenne.

*Demain je parle en public*, de Thierry Destrez et Alain Duclos, éditions Dunod, 20 €



## transition



L'avis de  
Jacques Fineschi (H.72)

L'ère post-digitale a commencé. Intelligence artificielle, « tripadvisorisation » (notation de tout et de tous par tous) ou « fake news » bouleversent notre environnement de vie et de travail. Précisant de nombreux concepts, dont on entend souvent parler sans bien les connaître, l'ouvrage pose la question de notre adaptation et explore avec optimisme des réponses possibles.

*Travailler à l'ère post-digitale*, de Dominque Turcq (H.72), éditions Dunod, 25 €



## cohésion



L'avis de  
Jean-Boris Samuel (H.90)

Ce livre plein de peps et truffé d'exemples (Airbnb, Google, Microsoft...) explique comment sens, relations humaines et environnement digital, influent sur la motivation et la performance au travail. Et nous voilà avertis : les entreprises n'ont plus le choix si elles veulent garder leurs équipes, surtout les jeunes générations. Inspirant et très concret !

*L'Expérience collaborateur*, de Corinne Samama (H.91), éditions Diatino, 24 €

© DR

SI VOUS PASSEZ PAR LÀ



## Doha



Des ruelles colorées du souk à la pointe d'exubérants gratte-ciels, la capitale qatarie offre des spots époustouflants. **Découvrez les adresses préférées des greeters HEC.**



**Rasha Al Sulaiti (E.12)**

**Depuis 1978**

J'ai obtenu un EMBA HEC au Qatar et un diplôme en ingénierie architecturale. En tant qu'entrepreneuse, j'ai créé et dirigé plusieurs start-up de technologie avancée qui visent à répondre aux besoins actuels des consommateurs et du secteur privé.



**Abdulmohsin Al Yafei (E.17)**

**Depuis 1971**

Je suis né au Qatar, mais j'ai obtenu mon bachelors à l'université d'Oklahoma, puis un Master en management à HEC en 2017. Je viens de commencer mon doctorat à l'université Utara Malaysia et je travaille pour Qatar Petroleum. J'adore voyager, découvrir de nouveaux lieux.



**Khalifa Al Obaidli (E.19)**

**Depuis 1969**

J'ai commencé ma carrière comme biologiste marin à l'aquarium du Musée national du Qatar. Aujourd'hui, je dirige le programme d'artistes en résidence de Doha Fire Station, pour Qatar Museums. Je suis passionné de photographie.



**Abdulaziz Al Tamimi (E.15)**

**Depuis 1984**

J'ai fait des études d'ingénierie et obtenu un Master en management à HEC en 2015. Je travaille actuellement comme responsable des ventes de gaz pour Qatar Petroleum. En dehors de mon travail, je suis triathlète et coureur de fond.

© Illustrations Joël Guevara, DR

Par Rasha Al Sulaiti (E.12)

### de l'art

#### Collection particulière

Inauguré en 2008, le musée d'Art islamique de Doha, conçu par I. M. Pei, abrite des objets datant du VII<sup>e</sup> siècle au XIX<sup>e</sup> siècle et issus de territoires s'étendant sur trois continents : céramique, textiles, bijoux... Un vaste atrium se trouve au cœur du musée, où l'on peut profiter d'une boutique et d'un café.

<http://www.mia.org.qa/en>

Par Abdulmohsin Al Yafei (E.17)

### bazar

#### Souk culture

Dans les ruelles animées de Souk Waqif, on découvre la culture authentique du Qatar. C'est un vrai labyrinthe de petites boutiques, où l'on trouve presque tout : dattes, vêtements, bijoux, artisanat... même des faucons ! On peut aussi y dormir dans l'un des neuf Souq Waqif Boutique Hotels, tous chics, confortables et abordables.

Quartier Al Souq, centre-ville

Par Khalifa Al Obaidli (E.19)

### régal

#### Palais des glaces

J'aime bien Al Senioura Sweet Co., un « *sweet shop* » où vous pouvez goûter la *bouza*, la crème glacée arabe. C'est étonnant et délicieux, en cône ou en coupe. Il y a des parfums standards comme la vanille, le chocolat ou la pistache, mais il faut essayer les saveurs typiques, comme la grenade ou l'eau de rose, de loin mes préférées.

Khalifa Street, Markhiya

Par Abdulaziz Al Tamimi (E.15)

### ouvrage

#### Mille et un livres

La Bibliothèque nationale, ouverte en 2018 dans le quartier Education City, abrite un vaste hall illuminé. On y trouve des ouvrages dans plusieurs langues, des activités pour les enfants, un restaurant, des collections pour les étudiants et les chercheurs, des livres rares, et plus encore... le tout dans un bâtiment étonnant.

<http://www.qnl.qa/en>

### admirable

#### Joyau architectural

Sur la corniche, une œuvre de Jean Nouvel en forme de rose des sables protège les visiteurs de la chaleur, dans la lagune, tandis qu'une composition de fontaines noires imaginée par Jean-Michel Othoniel évoque les lignes de la calligraphie arabe. Au-delà de son architecture, le Musée national dispose de collections qui nous en apprennent davantage sur le Qatar.

[www.jeannouvel.com](http://www.jeannouvel.com)



### des arbres

#### Oasis verte

L'Al Bidda Park, anciennement nommé Rumailah Park, a été réouvert après des rénovations en 2018, à l'occasion de la journée nationale du sport. Très calme et très vert, c'est l'endroit idéal pour échapper à l'agitation de la ville. On peut y apercevoir la résidence officielle de l'émir du Qatar, l'Amiri Diwan, une ancienne forteresse ottomane convertie en palais.

Près du palais princier à Al Dafna

### balade

#### Nouveaux rivages

Le village culturel de Katara regorge de films, expositions, concerts et spectacles divers. C'est là qu'a lieu le célèbre festival du film de jeunesse Ajyal, tous les ans en novembre. On y trouve plusieurs restaurants haut de gamme, une grande plage publique, et une vue superbe sur la ville de Doha. C'est à la fois un haut lieu culturel, et l'endroit parfait pour une promenade en bord de mer.

<http://www.katara.net/en>

### mall max

#### Complexe à loisirs

Doha Festival City est le plus grand centre commercial du pays, abritant toute une panoplie d'attractions, de restaurants et de magasins de mode. On y trouve, entre autres, des boutiques de luxe, le premier cinéma Vox du Qatar, le parc d'attractions Angry Bird World, le parcours Outdoor Leisure Trail pour les sportifs, et Virtuocity, un paradis pour les fans de jeux de réalité virtuelle.

[www.dohafestivalcity.com](http://www.dohafestivalcity.com)

### plein gaz

#### Un circuit où l'on court

Le Circuit International de Losail, ouvert en 2004 au nord de Doha, accueille des courses de voitures et de motos, comme le championnat MotoGP. Le circuit fait 5,3 km de long, avec une ligne droite principale d'un peu plus d'un kilomètre. Tous les mercredis, cet espace est ouvert au public : parfait pour les coureurs de fond, qui peuvent s'entraîner dans des conditions idéales !

<http://www.circuitlosail.com>



## véri-dique



L'avis de  
**Gérard Dumas (H.64)**



## La table des généraux

Le 3 juin 1970, tôt le matin, deux DS noires aux vitres teintées quittent discrètement Colombey-les-Deux-Églises. Direction Madrid. Pourquoi Madrid ? Parce que De Gaulle, qui a quitté le pouvoir, est fasciné par l'Espagne et ne veut pas mourir avant d'avoir vu le pays de Charles Quint. Et aussi, paradoxalement, il veut rencontrer Franco, 77 ans, allié des nazis pendant la dernière guerre alors que lui-même, 79 ans, est le symbole de la résistance. Et ils vont déjeuner ensemble, dans le palais où réside Franco. Ce qui s'y est dit demeure secret, mais Claude Sérillon, aidé des souvenirs de l'ambassadeur de France, qui faisait office de traducteur, imagine le dialogue des deux hommes qui au fil de la conversation se découvriront des points communs. Un récit passionnant, qui révèle les coulisses d'un fait historique méconnu.

**Un déjeuner à Madrid, de Claude Sérillon, éditions du Cherche-Midi, 17 €**  
Ouvrage présenté au cercle littéraire d'HEC Seniors



**anxiolytique**



L'avis de  
**Xavier de Broca (E.92)**

« C'est un petit comprimé blanc, ovale, sécable. » L'incipit du roman décrit l'antidépresseur que prend le narrateur, ingénieur agronome de 46 ans, pour augmenter son taux de sérotonine, la molécule du bonheur. Monologue amer sur l'âpreté de la France macronienne, ce « petit livre blanc, rectangulaire, irisable », savant dosage de dérision, d'ironie et d'humour, procure un vrai bonheur de lecture.

**Sérotonine, de Michel Houellebecq, éditions Flammarion, 22 €**



**éphéméride**



L'avis de  
**Caroline de Gouvello (H.97)**

Un petit pas pour s'émerveiller en janvier. Rigoler en mars, dire oui à l'aventure en juin, laisser plus de place à ses rêves en décembre... Avec une proposition pour chaque jour, on ne risque pas de s'ennuyer. Le plus difficile ? Patienter jusqu'à la suggestion du lendemain ! On en redemande et on se réjouit de ce calendrier perpétuel à l'enthousiasme contagieux.

**365 jours pour retrouver son âme d'enfant, de Christie Vanbremeersch, éditions Larousse, 13 €**



**initiatique**



L'avis de  
**Sophie Chabanel (H.90)**

Un groupe d'enfants se retrouve chaque été sur une île grecque, pour vivre au rythme d'un chantier archéologique. Immersion dans les splendeurs de la Méditerranée et réflexion sur la difficulté à devenir adulte sans trahir son enfance : le dernier roman de mon amie Christine Avel (promo 90, comme moi) m'a profondément, et durablement, touchée.

**Ici seulement, nous sommes uniques, de Christine Avel, éditions Buchet-Chastel, 15 €**



**corde sensible**



L'avis de  
**Doan Biraud (H.93)**

Parolier talentueux et musicien multiforme, Antoine Sahler (H.93) a sorti son troisième album solo en février dernier. Il y parle avec humour, légèreté ou mélancolie, de notre époque, d'amour, du temps qui passe, d'ailleurs ou de quotidien. N'hésitez pas à (ré)écouter à ce propos le billet (doux) de son complice et ami François Morel sur France Inter du 1<sup>er</sup> février 2019 !

**Antoine Sahler, d'Antoine Sahler, Le Furieux, 14 €**

# vie d'hec



## Forum de l'entrepreneuriat HEC

### Au rendez-vous des étudiants entrepreneurs !

La 5<sup>e</sup> édition de l'HEC Seed Entrepreneurship Summit 2019, qui s'est tenue au sein de la mythique Station F, a tenu toutes ses promesses.

**L**a qualité des start-up présentes et des intervenants (l'entrepreneur et philanthrope Alexandre Mars, le cofondateur de Big Mamma Tigrane Seydoux...) a attiré plus de 550 visiteurs au HEC Seed le 30 avril dernier, dans l'enceinte de Station F, l'immense incubateur parisien. Plus d'une douzaine d'équipes d'étudiants (HEC, Polytechnique, Centrale Nantes, ESCP, etc.) ont présenté leurs projets dans l'espoir de remporter un prix de 5 000 euros et une nomination aux Blue Ocean Awards, co-organisés par HEC Paris, Axiessio et la Direction générale des entreprises du ministère de l'Économie et des Finances.

#### Une nouvelle génération d'entrepreneurs

La tendance cette année était à l'utilisation du digital pour répondre aux défis environnementaux et sociaux de notre temps.

À l'image de Toutes mes aides, qui se propose d'accompagner chaque citoyen afin de l'aider à identifier et à percevoir les aides auxquelles

il a droit, de R-Pur, qui a conçu un masque respiratoire antipollution pour les habitants des métropoles, ou de ProTeen, qui propose d'utiliser les larves d'insecte pour transformer les déchets organiques en aliment pour le bétail, ce qui permettrait de créer pas moins de 10 000 emplois en Afrique de l'Est. C'est l'équipe de Tarmac Technologies, fondée par Antoine Dussolier et Maud Payan, tous deux étudiants du programme X-HEC Entrepreneurs, qui a eu les faveurs du jury ! Leur solution optimise la gestion aéroportuaire et réduit le temps d'immobilisation au sol des avions de 10 % ! La journée a également été riche en échanges avec des entrepreneurs confirmés qui ont pu partager leur expérience. Tigrane Seydoux a notamment insisté sur le changement d'état d'esprit de la population étudiante depuis sa sortie d'HEC en 2008. « On ne vous considère plus comme un extraterrestre quand vous choisissez l'entrepreneuriat dans une optique de bien commun. »

## Tolérance

### Défendre toutes les diversités

Événement inédit à HEC Paris, la Gender Equality Week a permis à des personnalités de tout premier plan de venir s'exprimer sur la question de l'égalité entre les sexes devant les étudiants de l'École. Outre Gabriela Ramos, directrice de cabinet à l'OCDE, Marie Beauchesne, fondatrice d'Ypsylone ou encore Hervé Navellou, directeur général de L'Oréal France, Marlène Schiappa est venue présenter et défendre les actions de son ministère dans la lutte contre les discriminations.



Les promesses de l'intelligence artificielle sont-elles porteuses d'un avenir meilleur ?

## Conférence

### L'intelligence artificielle en question

L'intelligence artificielle est une technologie chargée de promesses et de dangers. Comment faire pour que ce progrès soit bénéfique à la société ? La question était posée lors de la 4<sup>e</sup> conférence annuelle du Centre Society & Organizations, qui a réuni plus de 170 personnes sur le campus le 12 mars dernier. En préambule, Mitali Banerjee, professeur en stratégie et politique d'entreprise, a rappelé les avancées permises par l'IA, notamment dans le domaine de la médecine, tout en soulignant les menaces qu'elle représente pour l'emploi, la vie privée et l'égalité des chances. Trois tables rondes auxquelles participaient des représentants d'entreprises, de centres de recherche ou de think tank ont permis de débattre de la question et de proposer des pistes de réponse. En clôture de la conférence, les questions du public ont porté sur le rôle d'HEC et les compétences à enseigner aux futurs managers.

## Télex

**Mathias Bohn, Rodrigo Garcia, Marlène Luce, Roman Zanolli.** Ils sont quatre étudiants de la Majeure Stratégie à avoir remporté la Harvard Global Case Competition face aux plus grandes business schools et universités du monde avec leur étude de cas sur le rachat de Tesla par General Motors.



## Recherche

### Partenariat de haut vol

ArianeGroup, maître d'œuvre des lanceurs Ariane, vient de lancer, en partenariat avec HEC Paris et la Fondation HEC, un programme de recherche appliquée. Cette initiative, qui vise à identifier des opportunités de développement à long terme dans le secteur spatial, est portée par l'ESA\_Lab@HEC, une plateforme de collaboration créée par l'Agence spatiale européenne (ESA) avec HEC Paris.

« Une des missions principales d'HEC Paris est de contribuer à penser le monde de demain. Travailler aux côtés de l'ESA et d'ArianeGroup pour analyser les perspectives du secteur spatial est une grande opportunité pour notre école, dont l'esprit entrepreneurial et la capacité d'innovation constituent l'ADN historique », a commenté Peter Todd, directeur général d'HEC.



## dîner de gala

### Une soirée magique

Carton plein pour le premier dîner de Gala HEC, qui a accueilli plus de 300 convives et permis de collecter 243 000 euros pour la Fondation HEC.

**L**e 20 juin 2019 fera date : la soirée de prestige organisée par HEC Alumni a réuni la communauté HEC dans le cadre enchanteur du Petit Palais, à quelques mètres seulement des Champs-Élysées et du siège de l'association. Au programme de cette première édition du Gala HEC : cocktail musical, visite guidée de l'exposition « Paris romantique », dîner raffiné sous les voûtes du pavillon sud, vente aux enchères et soirée dansante dans l'écrin de verdure des jardins intérieurs...

#### Des alumni généreux et solidaires

« J'ai toujours eu admiration et respect pour votre École, à laquelle je porte aujourd'hui, en tant que ministre de l'Économie et des Finances, un grand intérêt », a souligné Bruno Lemaire, invité d'honneur du dîner, dans son discours d'ouverture. « Depuis sa création en 1881, HEC a su rester en haut des classements. Et nous le savons tous ici, c'est compliqué de rester leader pendant près de cent quarante ans ! », a plaisanté Frédéric

Jousset, président d'HEC Alumni. « HEC, comme toute entreprise, a une responsabilité sociale, a-t-il poursuivi. La France a besoin que notre École la représente. C'est tout l'objectif de la campagne de levée de fonds que la Fondation HEC a lancée cet après-midi au Quai d'Orsay. Il y a dix, vingt ou quarante ans, faire HEC était notre rêve : permettons aujourd'hui aux autres de réaliser le leur, en participant à la vente aux enchères au profit de la Fondation HEC. »

Parmi les neuf lots proposés : une journée dans les vignobles de la maison Louis Roederer, un week-end aux Rencontres d'Arles, un dîner exclusif dans les cuisines de la Plaza Athénée avec Alain Ducasse... Bruno Lemaire en a spontanément ajouté un dixième : un dîner privé dans la salle à manger du ministre. Les alumni ont répondu à l'appel avec générosité : à l'issue du dîner, alors que les premiers danseurs s'élançaient sur la piste, 243 000 € avaient été collectés au bénéfice de la Fondation. Une soirée magique, à renouveler dès l'an prochain !

© DR, Bruno Delessard, Philippe Bauduin

## mouvements

### Pôle Carrières

Bienvenue à Marguerite Gallant (H.04), qui rejoint l'association HEC Alumni à Paris en tant que DG adjointe à la tête du Pôle Carrières. Après une expérience de dix ans en banque d'affaires, Marguerite a été pendant cinq ans l'ambassadrice d'HEC Paris au Royaume-Uni, où elle gérait le bureau londonien. Sa feuille de route : développer une offre carrière à l'international et renforcer les synergies avec l'École sur le programme Lifelong Learning. Merci à Alain Nebout (MBA.87), son prédécesseur pour ses vingt ans au service des HEC !



Stéphanie Pfeiffer

## mentorat

### HEC Pulse

Le Pôle Carrières lance une initiative clef pour le réseau : la plateforme en ligne de mentorat HEC Pulse, qui permet de connecter alumni et étudiants du monde entier. « Nous menons depuis plusieurs années un programme de mentorat, convaincus que le réseau constitue un moyen puissant d'accélérer son développement professionnel et de faire l'expérience concrète de la solidarité du réseau HEC, explique Stéphanie Pfeiffer (H.15), chef de projet Lifelong Learning du Pôle Carrières. Jusqu'à présent les mentorats essentiellement francophones étaient coordonnés manuellement. Avec l'internationalisation de nos alumni et les possibilités offertes par le numérique, il était temps que le programme fasse peau neuve ! HEC Pulse est un outil qui facilite la connexion au sein de notre communauté. Aux alumni d'utiliser ce levier pour nouer une relation ! » Rejoignez la plateforme sans tarder : [www.hecpulse.com](http://www.hecpulse.com)



## distinction

### HEC de l'année

Amélie de Montchalin (H.09), a été nommée HEC de l'année lors de l'Assemblée générale d'HEC Alumni le 3 juin 2019. Frédéric Jousset (H.92) a salué cette « nouvelle génération d'HEC qui sort du monde du business pour rejoindre les pouvoirs publics. » Après Exane, Axa et un Master en administration publique à la Harvard Kennedy School, Amélie a été nommée secrétaire d'État chargée des Affaires européennes en mars dernier. « HEC produit des engagés, qui combattent le fatalisme », a-t-elle affirmé.

## télex

Depuis son lancement en janvier, l'**Infinity Pass** a fait des émules ! Début juin, plus de 4 100 alumni avaient opté pour l'adhésion à vie. Des résultats encourageants, que le déploiement des nouveaux services exclusifs devrait encore booster.



## campagne impact tomorrow

# L'avenir de l'École ne tient qu'à vous

Le 20 juin, une grande souscription a été lancée pour soutenir le développement de l'École et la propulser aux premiers rangs mondiaux !

Cette ambitieuse campagne de levée de fonds vise à réunir 200 millions d'euros sur les cinq prochaines années. Des fonds indispensables pour accompagner le projet de développement porté par Peter Todd et son équipe. « L'École entend se hisser au niveau des toutes premières business schools mondiales. Or celles-ci sont dotées d'une fondation puissante, qui leur permet de concrétiser des projets stratégiques et assure la pérennité de leur financement. Si HEC Paris veut concourir dans cette catégorie, elle doit renforcer le rôle de sa fondation, estime Olivier Sevilla (H.90), président de la Fondation HEC. Les sommes collectées aideront à concrétiser un plan de développement pertinent, stimulant et crédible. Celui-ci vise à attirer les meilleurs talents mondiaux, du côté des étudiants comme des enseignants, et de former des leaders et des entrepreneurs qui soient efficaces, mais aussi dotés d'un sens aigu de leurs responsabilités sociétales. Il ambitionne également de promouvoir des idées novatrices, qui feront bouger les lignes dans le domaine du business pour aller vers un capitalisme inclusif et humain. »

## Instaurer un lien fort entre l'École et les alumni

Partenaire stratégique de l'École, la Fondation lui permet de s'investir sur des projets de long terme en matière d'égalité des chances, de recherche et d'enseignement, de soutien à l'entrepreneuriat ou encore de rénovation et digitalisation du campus. La nouvelle campagne permettra d'aller encore plus loin. Pour Olivier Sevilla, « y participer, c'est à la fois rendre un peu de ce que l'on a reçu, pour que les jeunes générations puissent faire l'apprentissage des meilleures pratiques de management, et soutenir un projet qui fera progresser un business responsable et porteur de sens, dont le XXI<sup>e</sup> siècle a grandement besoin. » L'engagement des alumni est crucial : ils représentent 60 % des dons reçus par la Fondation. Ils peuvent aussi aider via leur entreprise dont certaines sont partenaires de la Fondation (40 % des fonds collectés). HEC Paris est à un tournant. Pour progresser dans la compétition mondiale face aux business schools anglo-saxonnes et chinoises, elle doit pouvoir compter sur un réseau d'alumni puissant et mobilisé.

© DR. Xavier Renaud

Pour plus d'informations sur les actions de la Fondation. Delphine Colson (H.94), déléguée générale de la Fondation HEC - colson@hec.fr  
Pour plus d'informations sur le soutien des entreprises. Raphaëlle Gautier (H.02), directrice carrières et partenariat entreprises - gautier@hec.fr

## diversité

### Pour un campus inclusif

Donner à la Fondation HEC, c'est agir en faveur de l'ascenseur social et, plus largement, promouvoir la diversité sociale et culturelle au sein du campus. Aujourd'hui, près de 18 % d'étudiants bénéficient d'une bourse de la Fondation HEC sur critères sociaux, l'un des pourcentages les plus élevés dans le système des grandes écoles françaises. À terme, l'École souhaite porter cette proportion à 25 %. L'internationalisation et



la parité hommes-femmes ont fortement progressé dans tous les programmes. Désormais, l'enjeu est de faire en sorte que les étudiants s'enrichissent de cette diversité et s'épanouissent au sein d'un campus inclusif.

## responsabilité

### Soutenir l'engagement sociétal des dirigeants

Au-delà de l'enseignement d'excellence qu'elle dispense, HEC Paris ambitionne d'avoir un impact tangible sur les modèles économiques et sociétaux de demain, à travers le savoir original qu'elle prodigue et à son enseignement unique. Grâce aux dons des alumni et des entreprises partenaires, la Fondation HEC soutient cet effort : elle finance des chaires, des travaux de recherche, des bourses pour des doctorants, des conférences, etc. C'est le cas, par exemple, de la chaire de recherche « The Joly Family Chair in Purposeful Leadership », lancée en juillet 2018 sous l'impulsion d'Hubert Joly (H.81) et du professeur titulaire de la Chaire Rodolphe Durand (H.93), qui fédère les meilleurs experts mondiaux autour du thème de la recherche de sens en entreprise et la formation d'une nouvelle génération de dirigeants.



## pionniers

### Aider les start-up

Acteur clé de l'entrepreneuriat, HEC Paris a développé une expertise dans la formation des entrepreneurs, ainsi que dans l'accompagnement de leurs projets. La contribution de la Fondation permettra de faire émerger 400 start-up chaque année et augmentera la capacité de l'incubateur HEC. Ce soutien à la création d'entreprises comporte une forte dimension technologique, c'est pourquoi HEC et l'École polytechnique s'allient pour proposer un Master Entrepreneurs.

## télex

**Jean-Marie Eveillard (H.62)**, investisseur résidant aux États-Unis, gestionnaire du fonds First Eagle Global pendant trente ans, a financé la création d'une chaire de recherche dans le domaine du Value Investing, à travers un don de 1,5 million d'euros.



## ENTREPRENDRE DANS L'ÉNERGIE RENOUVELABLE AU MAROC

### programme

**Jean-Michel Gauthier, directeur exécutif de la chaire énergie et finance à HEC Paris**

« Ce programme de six mois, qui combine cours en présentiel et en distanciel, permet à de jeunes managers, ingénieurs et créateurs de start-up d'acquérir une double expertise en ingénierie et entrepreneuriat dans le secteur des énergies renouvelables et de la transition énergétique. La formation a vu le jour grâce au partenariat entre HEC Exeed, qui traite des enjeux business, l'École polytechnique Paris, chargée des enseignements scientifiques, et l'université Mohammed VI Polytechnique de Benguerir, qui met à disposition ses infrastructures ultra-modernes. Le programme est le fruit d'un projet que je porte depuis longtemps avec le Professeur Bernard Drévilon, directeur de laboratoire à l'École polytechnique et spécialiste des applications photovoltaïques. Déjà mis en place en Europe, nous souhaitons le répliquer dans d'autres régions du monde. L'Afrique, continent en forte croissance, offre des problématiques business spécifiques, et le programme s'inscrit dans les visées stratégiques du Maroc, pays en pointe sur les énergies renouvelables qui entend jouer un rôle de leadership dans le domaine de la formation d'excellence en Afrique. Les deux premiers jours de présentiel consistent en un cours de haut niveau sur l'économie de l'énergie et ses enjeux, offrant une vision globale des modèles macro-économiques du secteur et un éclairage sur ses aspects réglementaires. D'autres cours portent sur l'ingénierie financière ou la stratégie et l'économie de l'innovation dans ce secteur. Nous invitons des intervenants de haut niveau ayant travaillé sur des projets d'énergies renouvelables dans de grands groupes. Les formations en distanciel prennent la forme de SPOC (Small Private Online Courses) qui constituent un socle d'acquisition de savoirs dans les domaines de l'énergie photovoltaïque, éolienne terrestre et maritime ainsi que sur les problématiques des réseaux intelligents. L'obtention du diplôme est assujettie à la réalisation d'un Business Case, qui donne lieu à une soutenance formelle au Maroc, devant un jury conjoint HEC-Polytechnique. »

### feedback

**Hicham Haddar, manager de projet innovation, OCP**

« Ce programme est unique, car il fait le lien entre les technologies du secteur énergétique et les opportunités business qui en découlent. Son format de *blended learning*, flexible et structuré, permet d'approfondir ses compétences techniques tout en développant le *mindset* d'un entrepreneur : repérer les opportunités d'investissement et les technologies à développer. Les SPOC (Small Private Online Courses) et les cours en présentiel, assurés par des intervenants de haut niveau, fournissent des outils très pratiques. »

### infos

**Cible :** managers, chercheurs, ingénieurs ou créateurs de start-up possédant une solide expérience opérationnelle dans le secteur de l'énergie.  
**Prochaine session :** 2020  
**Langue :** français  
**Plus d'infos sur :** [www.hec.exeed.edu](http://www.hec.exeed.edu)



# talk

Les entreprises parlent aux HEC



conseil



**X-PM**  
**Jean-Emmanuel Bourguet (E.15)**  
Directeur Associé  
p. 101



**ESTIN & CO**  
**Jean Estin (H.73)**  
Président Fondateur  
p. 102



**TAC ECONOMICS**  
**Thierry Apoteker (H.78)**  
Président Fondateur  
p. 103



**FHB**  
**Hélène Bourbouloux (H.95)**  
Associée Fondatrice  
p. 104



**FHB**  
**Théophile Fornacciari (H.13)**  
Responsable du pôle Administrations Provisoires  
p. 104



**KKR**  
**Jean-Pierre Saad (H.04)**  
Managing Director Private Equity  
p. 106



**KKR**  
**Vincent Policard (H.95)**  
Partner  
p. 106



**ACCENTURE**  
**Jenna Aggoune (MSc.13)**  
Manager  
p. 108



**ACCENTURE**  
**Hadrien Miara (H.13)**  
Manager  
p. 108

avocat



**LATHAM & WATKINS**  
**Olivia Rauch-Ravisé (H.96)**  
Managing Partners  
p. 110



**LATHAM & WATKINS**  
**Xavier Farde (H.90)**  
Managing Partners  
p. 110

# LE MANAGEMENT DE TRANSITION, UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR LES ENTREPRISES

Jean-Emmanuel Bourguet (E.15) a rejoint **X-PM** en tant que Directeur Associé pour renforcer la légitimité de l'entreprise dans les secteurs des Biens de Consommation, du Luxe, de la Mode et de la Distribution.

speaker



**Jean-Emmanuel Bourguet (E.15)**

connait bien le secteur de la Distribution B2C/B2B, en particulier les enjeux d'omnicanalité qui y sont liés, pour avoir piloté l'expansion et la gestion de marques et de réseaux de distribution en Europe, au Moyen-Orient, en Asie ainsi qu'aux États-Unis, dans des contextes de transformation et de croissance rapide.

entreprise

**X-PM**

est depuis près de 20 ans une référence du Management de Transition, pour les entreprises Industrielles et de Services, en France et à l'international. Son métier est de renforcer le management des projets de transformation de ses clients, et de les aider à faire face à des situations critiques ou pallier une absence de Manager(s).  
X-PM est cofondateur de WIL Group qui, avec 19 membres, couvre 60 pays répartis sur l'Europe, les Amériques, l'Asie-Pacifique et l'Afrique.

**Qu'est-ce qui vous a attiré dans le domaine du Management de Transition ?**

Je bénéficie d'une expérience de plus de 20 ans dans le secteur du Luxe et de la Mode et d'une connaissance fine des enjeux liés à la Distribution en France et à l'international.

Il y a un an, j'ai décidé de m'orienter vers le Management de Transition car j'ai constaté que les entreprises du secteur de la Distribution B2C/B2B étaient en quête d'agilité et d'adaptabilité face aux profondes évolutions sociétales et technologiques que nous connaissons. Faire appel à un Manager de Transition qualifié pour une mission de transformation, d'expansion ou d'optimisation de la performance, constitue aujourd'hui un réel facteur de croissance pour les entreprises. Des missions qui s'inscrivent, par ailleurs, de plus en plus naturellement dans le parcours professionnel des Managers. Dans ce contexte, rejoindre X-PM, leader du Management de Transition premium, s'est imposé comme une évidence.

**Dans vos aires d'expertise, quelle est la valeur ajoutée du Management de Transition ?**

D'une solution managériale de traitement de crise, le Management de Transition devient un levier de développement et de performance. Les entreprises sont amenées à relever des défis majeurs : mise en

place de stratégie omnicanale, relance et transformation de marque, repositionnement produit, optimisation de la Supply Chain, refonte d'un réseau de distribution...

Pour exemple, une mission que nous avons conduite récemment dans le cadre d'un rachat par un Fonds d'Investissement d'une marque de cosmétiques. Deux de nos Managers ont travaillé à l'optimisation de la Supply Chain et à la mise en place d'une nouvelle structure financière, permettant ainsi à l'entreprise d'être rapidement indépendante d'un point de vue opérationnel. Notre capacité à faire intervenir, dans un délai extrêmement court, des Managers qualifiés pour des missions limitées dans le temps, constitue une vraie valeur ajoutée pour les entreprises.

**Aujourd'hui, quels sont les principaux sujets qui vous mobilisent ?**

Poursuivre l'expansion de nos activités et élargir le périmètre de nos interventions. Mais aussi, maintenir le positionnement d'X-PM, acteur d'excellence dans les secteurs des Biens de Consommation, du Luxe, de la Mode et de la Distribution.

## ESTIN & CO : STRATÉGIE ET CROISSANCE

Le cabinet **ESTIN & CO** a été fondé en 1997 avec un positionnement différenciant de spécialiste de la stratégie. Son fondateur et Président, Jean Estin (H.73), aborde pour nous les spécificités de ce métier et les perspectives du cabinet.

### speaker



**Jean Estin**  
(H.73)

est le président et fondateur de Estin & Co. Il a plus de 40 ans d'expérience dans le conseil en stratégie et la direction générale d'entreprises.

### entreprise

**ESTIN & CO** est un cabinet international spécialisé dans le conseil en stratégie avec des bureaux à Paris, Londres, Zürich, New York et Shanghai. Le cabinet travaille pour les actionnaires et les directions générales de grands groupes nord-américains, européens et asiatiques et pour les dirigeants des fonds de « private equity ».

#### Quel est le positionnement d'Estin & Co ?

Estin & Co est un des leaders du conseil en stratégie. Nous aidons les CEOs des grands groupes à définir et déployer leurs stratégies. Où faut-il investir (métiers, géographies) ? Faut-il élargir le périmètre d'activités ? Comment accélérer la croissance ? Comment créer de la valeur pour les actionnaires ? Nous apportons des réponses sur la base d'analyses factuelles à l'intersection de la stratégie, de la finance et de l'analyse économique. Nous les aidons à créer un consensus pour décision, au niveau de la direction générale et du conseil d'administration, qui pourra ensuite être décliné en actions par les équipes. Nous aidons aussi les dirigeants des fonds de « private equity » à sélectionner, évaluer et augmenter la valeur de leurs investissements.

#### En quoi ce positionnement est-il différenciant ?

Nous sommes un spécialiste. Nous ne travaillons pas sur des enjeux d'optimisation opérationnelle, de micro-organisation, de déploiement de systèmes d'information, d'optimisation des achats. Cela nous différencie des grands cabinets généralistes qui offrent une gamme plus large de services. Nos clients souhaitent éviter la dilution des compétences et font appel aux meilleurs conseils dans chaque domaine. Ils valorisent la spécialisation des équipes et des approches sur des enjeux

stratégiques par rapport au « one stop shopping ».

#### Le cabinet a récemment fêté ses 20 ans. Quelles sont vos perspectives ?

Le conseil en stratégie est toujours un segment en croissance de l'industrie du conseil, avec de fortes barrières en termes d'expertise, et une forte valeur à la spécialisation. Nous continuons à nous développer sur ce segment ; en France où nous avons encore un large potentiel, en Europe et en Asie. Nous avons des bureaux à Paris, Londres, Zurich, New York et Shanghai, à partir desquels nous opérons de manière mondiale. Notre dynamique récente et l'augmentation du nombre de vice-présidents traduisent ces perspectives.

#### Un mot à nos lecteurs sur les opportunités offertes par votre secteur ?

Nous offrons aux jeunes diplômés un environnement où ils peuvent rapidement avoir une forte exposition et un impact en interne et en externe, dans un cadre rigoureux avec une forte courbe d'apprentissage. Nous recrutons 10 à 20 personnes par an et cibons les candidats dans les meilleures écoles, en France et à l'étranger, dont HEC. Nous recherchons aussi des profils plus expérimentés, avec une première expérience en conseil, en banque d'affaires ou dans un grand groupe pour des postes de consultant senior.

## PARCE QUE LE MONDE EST INSTABLE

**TAC ECONOMICS**, une structure indépendante dédiée à la recherche économique et financière, aide les dirigeants d'entreprise à faire face à la complexité des marchés internationaux. Le point avec Thierry Apoteker (H.78), Président Fondateur.

### speaker



**Thierry Apoteker**  
(H.78)

est titulaire d'un doctorat d'économie de l'Université Paris-Dauphine. Il a commencé sa carrière au BIPE avant de rejoindre la banque Indosuez (CACIB aujourd'hui) où il a dirigé le service d'Études Économiques et Financières. En 1991, il crée TAC Economics. Il a été professeur associé d'économie à l'Université de Rennes et enseigne à HEC Paris sur les thèmes des ruptures systémiques et du développement durable.

### entreprise

**TAC ECONOMICS** Créée en 1991, TAC Economics est une société de conseil et de prévisions économiques et financières, forte d'une quinzaine de collaborateurs et disposant d'une filiale en Inde. TAC Economics réalise des travaux et des missions pour des entreprises industrielles et financières fortement exposées à l'international, ainsi que pour des organisations multilatérales comme la Commission Européenne.

et une lecture économique et politique fondamentale. Nos analyses et résultats permettent aux dirigeants d'entreprises internationalisées (DG, directions financières, directions du développement/stratégie) d'intégrer de façon structurée, scientifique et solide ces questions de risque-pays dans les choix de management international, depuis les décisions d'investissement ou acquisition jusqu'au monitoring de performances. Comme nous ne faisons que de la recherche et que nous sommes complètement indépendants, un point clé est qu'il ne peut pas y avoir de conflit d'intérêts avec nos clients !

#### Qu'en est-il de votre offre dédiée aux services financiers des entreprises ?

Nos services à destination des directions financières les aident à mieux gérer le pilotage de leur exposition aux risques liés à la volatilité de l'environnement économique et financier international, notamment (mais pas exclusivement) sur les pays émergents (risques de change, de liquidité/paiement, de cycle, évolution des taux d'intérêt, prime de risque ou coût du capital).

#### Vos perspectives ?

Nous travaillons sur le renforcement de nos outils quantitatifs pour conserver notre avance technologique, qui, avec notre compétence macroéconomique, fait notre positionnement atypique dans un monde toujours plus instable.

# LA FIDUCIE : EXPERTISE ET CONFIANCE

Forte d'une compétence nationale qui fait l'unanimité dans le domaine de l'administration judiciaire, **FHB** se positionnera prochainement aussi sur la fiducie. Hélène Bourbouloux (H.95), associée fondatrice de l'étude FHB, et Théophile Fornacciari (H.13) nous en disent plus.

**Depuis votre création en 2007, le monde du restructuring a connu de nombreuses évolutions. Quelles sont-elles et comment ont-elles impacté votre positionnement ?**

Depuis 2007, l'une des principales évolutions de notre métier s'est observée avec la crise financière et le nombre important de LBO en difficulté. Cette tendance s'est caractérisée par une vague de restructurations de dettes financières dans le cadre de procédures amiables que sont le mandat ad hoc et la conciliation. Très vite, FHB, qui disposait déjà d'une forte expertise financière en matière de restructuration de dettes sur des dossiers français et transfrontaliers, a renforcé son positionnement sur cette activité. Depuis 2005, ce mouvement a été encouragé par le législateur, avec des réformes quasiment tous les deux ans visant à encourager le traitement des difficultés dans un cadre amiable et confidentiel. À la suite de cet épisode conjoncturel lié à la crise financière, nous observons depuis 2013 un retour aux restructurations opérationnelles dans le cadre de procédures judiciaires, notamment dans le secteur du retail et industriel, avec certes des problématiques financières, mais qui sont surtout liées au business model et avec un impact social fort (plan social). Fort de cette diversité de nos missions, FHB a vocation à couvrir l'ensemble des métiers de l'administrateur judiciaire : du LBO en difficulté avec

## speakers



### Hélène Bourbouloux (H.95)

est licenciée en droit. Administratrice judiciaire, elle crée sa première société en 2002 avant de fonder l'étude FHB en 2007. Auteur, conférencière et enseignante, elle est spécialisée en restructuration et réorganisation d'entreprises. Elle est intervenue sur des dossiers aussi emblématiques que Fagor Brandt, Vivarte ou, encore CGG.

### Théophile Fornacciari (H.13)

est également titulaire d'un Master 2 en Droit des Affaires et du Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat. Il débute en tant que collaborateur d'administrateur judiciaire, et réussit l'examen d'accès au stage en 2017. En 2019, il rejoint FHB afin notamment d'y développer l'activité d'avocat fiduciaire et d'y diriger le pôle Administrations Provisoires.

une forte dimension financière et un volet transfrontalier aux TPE et PME en difficulté, qui constituent une part essentielle de notre activité. Dans cette logique, nous avons développé des pôles de compétences très spécialisés : un pôle prévention qui s'appuie sur notre expérience des dossiers financiers, un pôle social dédié à la restructuration sociale et un pôle civil (administration provisoire, gestion de copropriétés en difficulté et, demain, la fiducie). D'ailleurs, nous sommes un des rares acteurs du marché à avoir développé notre activité par des pôles spécialisés d'experts. Notre objectif est d'exercer pleinement notre métier de gestion de biens d'autrui et tiers de confiance en situation spéciale.

**Aujourd'hui, vous vous positionnez également sur l'activité de Fiducie. Pouvez-vous nous rappeler de quoi il s'agit ? Pourquoi ce choix ?**

L'activité fiduciaire consiste à transférer la propriété d'actifs gérés par un fiduciaire pour le compte de bénéficiaires dans le cadre d'une gestion pure ou à titre de garantie d'une obligation. Le fiduciaire a un rôle de tiers de confiance en situations spéciales, que celles-ci résultent de problématiques de gouvernances ou de difficultés financières. Parce que la gestion des biens d'autrui pour compte de tiers est le métier historique de l'administrateur judiciaire, c'est très naturellement que nous avons fait le choix de nous

**entreprise**

**FHB**  
est une étude d'administrateurs judiciaires créée en 2007. Elle comptera 8 associés dont 1 dédié à la fiducie, une soixantaine de collaborateurs et 12 implantations en France.

Hélène Bourbouloux H.95

Jean-François Blanc

Gaël Couturier

Cécile Dür

Nathalie Leboucher

Benjamin Tamboise

Sylvain Hustaix

Théophile Fornacciari H.13

positionner sur la fiducie, à travers l'association de Théophile en qualité d'avocat fiduciaire, dans le cadre d'une société pluriprofessionnelle qui est en cours d'inscription auprès de nos ordres respectifs. En effet, nous percevons des synergies fortes entre l'activité du fiduciaire et de l'administrateur judiciaire sur le plan de la gestion des processus et des compétences grâce à notre équipe dédiée à l'administration provisoire. Enfin et surtout, le fiduciaire, au même titre que l'administrateur judiciaire, doit pouvoir exercer sa mission en toute indépendance. Aussi, afin de préserver cette indépendance et anticiper tout risque de conflit d'intérêts, nous nous sommes imposé deux règles claires : Théophile ne sera jamais fiduciaire dans les mandats FHB exercés par les autres associés, et il n'exercera du métier de l'avocat que celui lié à l'activité de fiduciaire.

**Concrètement, que proposez-vous ? Comment vous distinguez-vous à ce niveau ?**

En coopération avec les conseils des parties (avocats ou notaires notamment), Théophile et son équipe interviennent sur tous les aspects du montage fiduciaire : au stade

**“Le fiduciaire, comme l'administrateur judiciaire, est un tiers de confiance en situation spéciale présentant les plus hauts standards de sécurité et garanties”**

de la structuration, de la gestion du patrimoine fiduciaire et du débouclage de l'opération, en ce compris la cession éventuelle des actifs. La distinction de l'offre FHB vient essentiellement des synergies techniques et opérationnelles avec notre métier d'administrateur judiciaire, et de professionnels du droit, du chiffre et de la gestion de situations spéciales et notre culture de la gestion transparente, ultra-sécurisée, contrôlée et indépendante.

**En parallèle, quels sont les autres sujets qui vous mobilisent actuellement ?**

FHB connaît une croissance continue. Dans ce cadre, nous associons nos collaborateurs qui souhaitent passer leur examen d'administrateur judiciaire et réaliser leur projet professionnel, quel que soit leur souhait d'implantation sur tout le territoire national. Aujourd'hui, nous disposons de 12 bureaux nationaux. Récemment, notre associé Sylvain Hustaix a repris les activités d'un confrère installé dans le Sud-Ouest en exploitant les 4 bureaux s'y trouvant, tandis que Benjamin Tamboise associé également en 2018 engage le développement dans le nord de la France avec un bureau récemment ouvert à Boulogne-sur-Mer.

# LE CAPITAL-INVESTISSEMENT : UNE APPROCHE GLOBALE ET INTÉGRÉE

Entretien avec Jean-Pierre Saad (H.04), Managing Director Private Equity et Vincent Policard (H.95), Partner au sein de la division Energie et Infrastructure de **KOHLBERG KRAVIS ROBERTS & CO.**

**Parlez-nous de vos fonctions et de la typologie de projets sur lesquels vous êtes amenés à intervenir.**

**Jean-Pierre Saad :** Si le Private Equity est le métier historique de KKR, depuis les années 2000, nous avons élargi notre offre vers les fonds de crédit, d'immobilier et d'infrastructure, ainsi que les fonds de capital croissance. En Europe, une équipe de 15 personnes est dédiée aux secteurs de la Technologie, des Médias et des Télécoms. Nous cherchons des opportunités d'investissement dans les entreprises opérant dans ces secteurs pour les aider à se développer davantage et croître à l'international. Nous investissons à partir de 50 M€ dans des sociétés à forte croissance ou dans des sociétés plus mûres et dans des structures de LBO traditionnels, un marché où nous avons développé une forte expertise locale et où nous apportons une connaissance approfondie de la Tech et de ses sous-secteurs. Nous pouvons aussi investir dans toutes les tranches de la structure du capital (dette senior, junior et instruments hybrides). Nous pensons que la France est un terreau très intéressant pour le secteur de la Tech avec des talents nombreux et une culture d'ingénierie et d'innovation très forte. Nous cherchons le prochain Elon Musk ou Jeff Bezos qui serait Européen et très probablement Français ! Il ne nous reste donc plus qu'à le trouver !

## speakers



### Jean Pierre Saad (H.04)

a rejoint KKR en 2008. Il est aujourd'hui responsable des Investissements Technologiques et Télécoms dans la région EMEA. Avant de rejoindre KKR, il a travaillé au sein de Lehman Brothers à Londres. Il est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en informatique et communication de l'Université Américaine de Beyrouth. Il a participé à plusieurs investissements comme Exact Software, OVH, SoftwareONE, United Group et Legrand.

### Vincent Policard (H.95)

a rejoint KKR en 2012 après quinze ans d'expérience dans le monde de la banque et de l'investissement. Chez KKR, il a participé à de nombreux investissements : Renvico, Coriance, ELL, Q-Park, Hivory... Auparavant il avait passé plus de 10 ans chez Morgan Stanley, en tant que Directeur Exécutif des fonds d'infrastructure en Europe.

**Vincent Policard :** Être Partner dans une activité d'investissement couvre de multiples facettes : l'identification des opportunités d'investissement ; l'exécution des opérations d'acquisition ; le suivi ; la gestion de la relation avec les investisseurs ; ou encore le management de l'équipe en charge de l'activité. Si le secteur de l'infrastructure est généralement associé à des investissements passifs, la vision de KKR repose sur une approche active. Plus de 10 ans après ce choix stratégique, les autres acteurs du marché de l'infrastructure adoptent aussi ce positionnement. Depuis plus de 40 ans, KKR a ainsi développé des compétences avérées et une légitimité mondialement reconnue. Cette expertise nous permet d'investir dans des sociétés à fort potentiel comme Coriance, une PME française spécialisée dans la cogénération et les réseaux de chaleur. Aujourd'hui, Coriance est le groupe français qui a le plus de centrales de cogénération verte à destination des collectivités.

**En parallèle, vous évoluez dans un environnement très anglo-saxon. Que retenez-vous de cette culture du travail ?**

**J-P.S. :** Si le monde de la finance et de l'investissement reste dominé par la culture anglo-saxonne, KKR ne peut pas être défini uniquement comme un fonds américain. Nous avons un très



## entreprise

### KOHLBERG KRAVIS ROBERTS & CO. KKR

est l'un des leaders mondiaux du Private Equity avec près de 200 milliards d'euros d'actifs sous gestion et 1 300 collaborateurs répartis sur 26 bureaux dans le monde.

fort ancrage en Europe avec une équipe entièrement européenne.

**V.P. :** Même si KKR est une icône du capitalisme américain et le pionnier de l'industrie de la Private Equity, nous sommes présents depuis très longtemps en Europe. Mais au-delà de cette présence physique, notre philosophie s'appuie sur l'idée que les décisions doivent être prises par les personnes qui ont une connaissance intime des marchés et des secteurs dans lesquels nous opérons. C'est particulièrement vrai dans le cas de l'infrastructure, où les problématiques sont souvent locales. Pour l'anecdote, sur les 75 Partners chez KKR, 4 sont français : c'est ainsi la 2<sup>e</sup> nationalité représentée, après les Américains !

**Sur un plan plus personnel, quels sont les acquis de la formation d'HEC sur lesquels vous capitalisez encore dans le cadre de vos fonctions ?**

**J-P.S. :** C'est grâce à HEC que j'ai développé un intérêt pour la finance d'entreprise puisqu'en tant qu'ingénieur, je m'y connaissais très peu ! J'en garde d'excellents souvenirs et je suis fier

**“ Sur les 75 Partners chez KKR, 4 sont Français : c'est la 2<sup>e</sup> nationalité représentée, après les Américains ! ”**

d'appartenir à un réseau aussi large et diversifié que ce soit en France ou à l'international. HEC a été le tremplin qui m'a permis de passer du monde technique de l'ingénierie à celui de la finance et de l'investissement. C'est une excellente école aussi bien pour les personnes qui ont suivi le parcours Grande École, que celles qui ont choisi un parcours plus diversifié. **V.P. :** Ayant fait une majeure Finance, les compétences que j'ai pu acquérir durant la formation m'ont permis d'être opérationnel dès ma première prise

de fonction au sein de BNP Paribas. En outre, HEC apporte une très bonne formation généraliste et qui permet de développer la capacité à travailler en groupe. J'ai aussi beaucoup apprécié l'ouverture à l'international grâce aux stages à l'étranger et l'interaction avec des professeurs venant du monde entier. Aujourd'hui, plus que jamais, toute carrière d'envergure doit avoir une dimension internationale. L'enjeu est donc de se frotter le plus tôt possible à cette diversité. Enfin un conseil aux diplômés : bien choisir sa première expérience professionnelle car les grands acteurs du monde de l'investissement cherchent des profils avec une expérience préalable pertinente pour le métier d'investisseur.

# LA RÉVOLUTION DIGITALE EST LOIN D'ÊTRE TERMINÉE

Le digital n'est plus un différenciant pour les entreprises aujourd'hui, mais un prérequis. Ces dernières ont plus que jamais besoin d'être accompagnées par des équipes expertes, qui se sont approprié de longue date ces enjeux aussi nombreux que complexes. Jenna Aggoune (MSc.13) et Hadrien Miara (H.13) nous expliquent comment un groupe comme **ACCENTURE** s'adapte en temps réel à cette révolution digitale, toujours en cours. Entretien.

## Comment Accenture a-t-il pris le virage de la révolution digitale ?

**Jenna Aggoune** : Accenture a très tôt montré l'exemple. Nous avons fait du digital un métier à part entière de notre Groupe avec la création de la marque Accenture Digital il y a 4 ans. Le pôle Accenture Interactive est aujourd'hui considéré comme le plus grand réseau d'agences digitales au monde. Nous proposons une offre digitale complète aux entreprises (stratégie digitale, design et innovation - Fjord -, e-commerce - Altima -) qui s'imbrique dans nos métiers de conseil.

**Hadrien Miara** : Pour prendre ce virage à pleine vitesse, il faut s'appuyer sur tous les leviers, y compris la croissance externe. Par exemple l'acquisition d'Octo a permis de renforcer les équipes avec des profils de spécialistes de l'intelligence artificielle, des développeurs, des techniciens rares et recherchés sur le marché.

## Pourquoi cette forte digitalisation est-elle vitale pour un grand nom du conseil et de l'accompagnement stratégique ?

**J.A.** : Les nouvelles technologies font partie de l'ADN d'Accenture, c'est pourquoi nous sommes naturellement attendus sur ces sujets. Nos métiers

## speakers



### Jenna Aggoune (MSc.13)

est Manager chez Accenture Strategy, spécialisée en stratégie marketing, ventes et expérience client omnicanal.

### Hadrien Miara (H.13)

est Manager chez Accenture Strategy, spécialisé dans les services financiers (banques, assurances) où les sujets d'innovation sont partout (IA, blockchain, RPA, cloud, écosystèmes et plateformes...).

hybrides alliant stratégie, digital et exécution apportent à nos clients une réponse unique sur le marché : en plus du cadrage stratégique, nous avons la force de frappe pour engager et transformer à grande échelle, dans des délais très courts. C'est ce qu'attendent nos clients : un partenaire de leur transformation en capacité de créer de l'impact et qui s'engage sur les résultats.

## Ce coup d'accélérateur, qu'a-t-il changé dans les manières de travailler de vos équipes ?

**J.A.** : Chez Accenture, le digital se vit au quotidien. Humainement, on y croise des personnes aux profils complémentaires : stratèges, designers, développeurs, ingénieurs ou encore spécialistes de l'Analytics. Nous avons aussi créé notre propre intelligence artificielle, personnifiée par un robot dans nos locaux à Paris. Ce robot nous aide au quotidien sur nos projets, dans nos recherches et même dans la définition de notre propre stratégie.

**H.M.** : Les clients nous demandent d'être agiles, y compris sur nos projets stratégiques, avec des échanges très courts, des itérations très fréquentes, alors que nous travaillions autrefois plus « en chambre ». Les cycles se sont considérablement raccourcis.

## Comment les équipes ont-elles pu se mettre si rapidement à la page ?

**J.A.** : Nous avons de nombreuses formations grâce auxquelles nos équipes apprennent à collaborer de manière plus agile et coopérative avec le client. Ces programmes permettent en outre de se familiariser avec le design thinking, la blockchain, l'intelligence artificielle, l'analyse de la data...

## Les grands noms du conseil ne manquent pas. En quoi l'offre que vous proposez est-elle unique sur le marché ?

**H.M.** : Le fait de posséder nos cinq marques (Strategy, Consulting, Digital, Technology et Operations) fait que nous sommes les seuls à être à même de pouvoir répondre aux problématiques de nos clients du début à la fin, en passant par toutes les étapes. Au point que si le client veut que nous effectuions le nouveau process pour lui, il peut être outsourcé chez Accenture Operations. Les autres acteurs du marché ne peuvent pas faire la même chose à si grande échelle. C'est unique.

## Comment est fait chez vous le travail d'anticipation et de projection pour garder toujours un coup d'avance ?

**J.A.** : Nous disposons d'équipes dédiées à la recherche dans chaque industrie, qui nous permettent de modéliser les impacts des nouvelles tendances. Nos centres d'innovation permettent en parallèle de commencer à construire les solutions de demain, dès aujourd'hui. Enfin, nous sommes attentifs à la voix du client : chaque année, Accenture conduit une enquête client qui évalue les attentes de milliers de consommateurs dans le monde.

## Où en est-on dans l'Histoire de la révolution digitale ?

**J.A.** : Elle est loin d'être terminée. Si les entreprises sont attirées par le digital, celui-ci ne tient pas toujours ses promesses. D'après une étude menée par Accenture, seuls 10 % des dirigeants déclarent que leurs

investissements digitaux génèrent de la valeur. En parallèle, on observe un déficit de confiance numérique chez les consommateurs, qui ont besoin que les bénéfices de partage de leurs données soient tangibles. Il ne s'agit donc pas juste d'avoir une stratégie digitale, mais une stratégie pertinente et transparente, notamment sur la donnée, au profit de l'expérience client.

**H.M.** : En outre, les réseaux sociaux et cette transparence qu'ils induisent ont fait émerger de nouveaux enjeux. Les marques sont plus que jamais obligées d'être engagées, de pouvoir dire d'où viennent leurs produits, de faire des promesses vis-à-vis de l'environnement ou sur la juste rémunération des producteurs, localement ou à l'autre bout du globe.

Elles sont jugées sur ces promesses et attendues sur des résultats tangibles, avec le risque d'être critiquées sur la place publique. Nous accompagnons également nos clients sur ces sujets qui peuvent avoir des conséquences fortes, y compris sur la santé économique de leur entreprise.

**J.A.** : Et gare au bluff digital : une étude de MMC Ventures révèle que 40 % des start-up européennes d'intelligence artificielle n'utilisent, en réalité, aucune intelligence artificielle. L'élan global autour du digital ne doit pas conduire à la surenchère. Il faut investir avec modération et discernement.

## Derrière tout ce digital, quelle place occupe la problématique de l'humain chez Accenture ?

**H.M.** : Accenture est une très grosse entreprise, mais si vous prenez Accenture Strategy à l'échelle de la France, nous restons un cabinet de conseil à taille humaine, au sein duquel chacun peut prendre des initiatives et exprimer ses idées. Nous faisons beaucoup en matière de bien-être au travail, nous avons des formations sur la gestion du stress ou la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cela passe même par l'ouverture à de nouvelles pratiques telles que la méditation !

**J.A.** : En matière de diversité aussi Accenture se montre très actif. L'initiative « Equals by Accenture » veille à ce qu'à chaque grade soient promues autant de femmes que d'hommes. Cela constitue un axe stratégique fort, un levier de performance en interne.

## Quel message adressez-vous à nos lecteurs, diplômés et entrepreneurs ?

Diplômés, Accenture recrute chaque année, à tous les grades, de consultant à directeur associé. Si vous voulez exprimer le meilleur de vous-même au sein d'une équipe passionnée par la transformation digitale, rejoignez-nous. Entrepreneurs, pour passer de l'imagination à la réalisation, nous vous invitons à visiter notre centre d'innovation à Paris.

## entreprise

### ACCENTURE

Accenture Strategy concrétise la rencontre de l'entreprise avec la technologie en apportant son expertise en stratégie d'entreprise, technologique et fonctionnelle pour aider ses clients à prévoir et à mettre en œuvre des stratégies sectorielles spécifiques, afin de tirer profit de toutes les opportunités. Parce que la technologie transforme profondément les organisations, Accenture Strategy intervient sur les problématiques liées à la transformation digitale, à la compétitivité, aux modèles opérationnels globaux, aux compétences et au leadership pour permettre à ses clients de gagner en efficacité et générer de la croissance. Pour plus d'information, suivez @AccentureStrat ou rendez-vous sur [www.accenture.com/strategy](http://www.accenture.com/strategy)

# L'AVOCAT DOIT ÊTRE UN VÉRITABLE BUSINESS PARTNER

Entretien croisé avec Olivia Rauch-Ravisé (H.96) et Xavier Farde (H.90), Managing Partners du bureau de Paris de **LATHAM & WATKINS**.

## Quels sont les principaux domaines d'expertises de votre cabinet à Paris ?

Spécialisés en droit des affaires, nous couvrons un large éventail de pratiques. Nous sommes animés d'une volonté d'exceller et d'être leader dans nos domaines d'intervention, afin d'offrir un service de qualité exemplaire à nos clients. Ainsi nous avons privilégié le « selected full service » plutôt que le « full service ».

Au bureau de Paris, nous sommes particulièrement actifs en fusions et acquisitions, private equity, financement, marché de capitaux et droit de la concurrence, mais également en contentieux commercial complexe et en arbitrage international. Nous accompagnons nos clients à chaque étape de ces opérations, en intégrant les aspects sociaux et fiscaux, afin d'apporter des solutions innovantes aux problématiques stratégiques et opérationnelles complexes auxquelles ils doivent faire face.

Nous sommes aussi à la pointe des sujets clés du moment, tels que la protection des données et la compliance.

## Vous vous appuyez sur une plateforme de plus d'une trentaine de bureaux dans le monde. Quelle en est la valeur ajoutée ?

Présents dans 29 bureaux, nos avocats s'appuient sur la force d'une plate-forme mondiale totalement intégrée pour accompagner nos clients.

Nous avons les mêmes modalités de

## speakers



### Olivia Rauch-Ravisé (H.96)

est associée au sein du département fiscal et Deputy Managing Partner du bureau de Paris de Latham & Watkins. Elle possède une solide expérience en fiscalité transactionnelle française et internationale, notamment dans les domaines du private equity et des opérations de M&A et de financements.

### Xavier Farde (H.90)

est associé au sein du département finance et Managing Partner du bureau de Paris de Latham & Watkins. Il intervient principalement dans le cadre d'opérations de financements d'acquisitions et de LBOs.

fonctionnement, qui reposent sur des systèmes de recrutement, de formation, d'évaluation et de rémunération équivalents.

Ce mode de fonctionnement en parfaite harmonie et coordination, nous permet d'intervenir sur des opérations « cross-border » complexes et de répondre aux exigences de nos clients partout dans le monde avec la même qualité et une réactivité optimisée.

## Actuellement, quels sont les principaux sujets qui vous mobilisent ?

En interne, la diversité et l'inclusion sont deux sujets au cœur de nos préoccupations. De nombreuses études ont démontré que la diversité au sein des équipes, notamment au niveau du management, est une source d'enrichissement, d'innovation et de performance. Cela concerne aussi nos clients qui, en cherchant à promouvoir en interne la mixité et la diversité, sont demandeurs d'un conseil qui reflète leur aspiration.

Nous avons mis en place depuis plus de 10 ans une initiative en faveur des femmes pour favoriser des conversations ouvertes autour des enjeux professionnels spécifiques aux avocates et aux clientes du cabinet. Le comité Women Enriching Business (WEB) vise à promouvoir la construction de relations productives et de favoriser les opportunités de business propres aux avocates et à nos clientes.



Lionel Dechmann (H.03), Hervé Diogo Amengual (H.92), Marine Bazé (H.09), François Blanchet (H.16), Elise Pozzobon (H.13) et Olivia Rauch-Ravisé (H.96).  
Sur le fauteuil : Xavier Farde (H.90) et Alexander Crosthwaite (H.05).

Nous organisons des événements avec nos clientes sur des sujets tels que la gouvernance et la place des femmes dans les conseils et sommes ravis de l'engouement que cela suscite auprès de cette communauté. Nous avons également lancé une initiative autour de l'inclusion, incitant chaque membre de la firme à réaliser une action par mois en faveur de la diversité et de l'inclusion. Enfin, la mobilité est un sujet qui nous tient beaucoup à cœur. Nous accordons une attention particulière aux questions de bien-être au travail, d'aménagement et de flexibilité des conditions de travail. Il est important que nos collaborateurs/trices et nos associé/es soient heureux de venir travailler chaque matin. Pour y parvenir, nous améliorons constamment notre environnement.

## Quels sont les nouveaux enjeux auxquels sont confrontés les avocats ? Comment y faites-vous face ?

Les nouvelles technologies nous poussent à être réactifs. Nos équipes de knowledge management nous aident à modéliser et réfléchir en amont aux problématiques pour optimiser nos performances et notre capacité d'anticipation. À cela s'ajoutent la digitalisation et l'IA, des sujets à forts enjeux pour nos clients. Pour y répondre, nous avons une équipe basée aux États-Unis, en charge de

tester et d'identifier les nouveaux outils pertinents pour notre métier. Nous étudions aussi des projets d'investissement dans des legaltech ainsi que des partenariats stratégiques avec des acteurs internationaux tel Microsoft, pour être au fait des nouvelles avancées technologiques, et offrir un meilleur

## “Le bureau de Paris de Latham & Watkins est une pépinière d'HEC”

service à nos clients. Enfin, nous mettons tout en œuvre pour maîtriser les secteurs d'activité de nos clients. Depuis plusieurs années, nous avons mis en place des équipes dédiées qui suivent les secteurs d'activité de nos clients et favorisent le partage de connaissance des pratiques de marché.

## Un conseil à nos lecteurs qui envisagent une carrière dans le droit ?

La particularité de notre cabinet réside en notre excellente expertise juridique combinée à une parfaite compréhension du monde des affaires. Nous ne sommes pas simplement un

prestataire de services juridiques, mais un vrai business partner, aux côtés de nos clients que nous accompagnons tout au long de leurs opérations pour les aider à créer de la valeur ajoutée. C'est un métier très riche et très diversifié qui offre une carrière pleine de sens. Nous ne pouvons qu'encourager les étudiants à se lancer dans cette voie. Avec une double formation en droit et en école de commerce, ils peuvent rapidement être opérationnels et efficaces. La capacité à traduire en terme juridique des opérations complexes avec une dimension financière et stratégique est une compétence très recherchée. Ce n'est donc pas un hasard s'il y a beaucoup d'anciens de l'école dans notre équipe. Le bureau de Paris de Latham & Watkins est une pépinière d'HEC !

## entreprise

### LATHAM & WATKINS

Créé en 1934 sur la côte ouest des États-Unis, le cabinet Latham & Watkins a entamé dans les années 1990 une internationalisation avec l'ouverture d'un premier bureau à Londres, puis dans les principaux centres financiers d'Europe, du Moyen-Orient et d'Asie. Aujourd'hui, le cabinet compte plus de 2 700 avocats dans le monde, dont près de 800 associés.

# ÉTENDUE SAUVAGES

VIVEZ VOS RÊVES  
AU CŒUR DE LA NATURE



# alumni journal

SAFARIS PRIVÉS | YACHTING | ÎLES & PLAGES DE RÊVE | VOYAGES POLAIRES

[www.etendues-sauvages.com](http://www.etendues-sauvages.com)

17 bis rue Thiers  
78100 Saint-Germain-en-Laye

Tél. 01 77 37 03 10

# Premières Assises HEC de la géopolitique

Les premières Assises HEC de la géopolitique, consacrées aux « Enjeux géo-économiques des routes de la soie », ont initié un dialogue entre communautés des affaires, de la défense et de la géopolitique.

# L

Le magnifique Amphi Foch de l'École militaire, à Paris, accueillait un public de 600 personnes pour les premières Assises HEC de la géopolitique. Je remercie les autorités militaires de nous avoir permis d'investir cet endroit prestigieux, et nos partenaires de l'AA IHEDN (Institut des hautes études de la Défense nationale) Région Paris IDF, ainsi que les Jeunes IHEDN, sans lesquels ce bel événement n'aurait pu s'y tenir. Merci également à toute l'équipe du Club HEC Géostratégies, qui a préparé ces Assises pendant plus d'un an et à nos sponsors, Scan Global Logistics et Airbus Defence and Space, et notre donateur privé Patrick Mole. Depuis douze ans, le Club HEC Géostratégies organise des conférences. Mais nous souhaitons aller plus loin avec un événement d'ampleur nationale.

Le sujet des nouvelles routes de la soie est l'une des questions les plus structurantes sur le plan géopolitique et commercial pour les prochaines décennies. Il s'agit du plus vaste projet jamais imaginé de développement d'infrastructures – maritimes, terrestres, digitales et même globales. Ce projet politique et commercial, financé par la Chine, nourrit autant d'espoirs que d'inquiétudes. Les géopoliticiens, peu sensibles aux arguments économiques, en soulignent les risques, tandis que le monde des affaires met en avant les opportunités, en minimisant sans doute les dangers. Ces Assises ont permis d'imbriquer ces deux conceptions.

## Vision hégémonique ou opportunité commerciale ?

Pour en débattre, nous avons réuni un parterre de personnalités, d'Hubert Védrine, ancien ministre des Affaires étrangères, à Claude Martin, ancien ambassadeur de France à Pékin, en passant par François Lenglet, journaliste économique, notre ami et partenaire Renaud Girard, grand reporter au *Figaro*, Pascal Allizard, sénateur et vice-président de la commission des affaires étrangères, ou encore Marie-Noëlle Tiné-Dyèvre, directrice adjointe du Cluster Maritime. Étienne de Durand, délégué pour la politique et la prospective de défense au ministère des Armées, nous a offert une introduction remarquable. Il nous a

semblé également pertinent de donner la parole à un businessman chinois, en la personne de Min Fan, fondateur de CTRIP Group, premier groupe chinois de services touristiques. HEC Paris était de son côté représentée par Nicolas Lemoine, directeur de l'Executive Education, et par Pascal Chaigneau, professeur affilié, directeur scientifique du Mastère spécialisé en management des risques internationaux et codirecteur du Centre HEC Paris de Géopolitique.

Tout au long de la journée, les exposés se sont succédé, suivis par trois tables rondes – l'une sur les piliers de la stratégie chinoise, coopérative ou hégémonique ; l'autre sur les stratégies économiques terrestres, maritimes et digitales inhérentes au projet ; et la dernière sur les Conséquences géopolitiques et géo-économiques et les différents scénarios possibles. Ces échanges ont permis de sortir d'une vision purement économique pour adopter une hauteur de vue stratégique. Le principal enseignement que j'en retire est que quelles que soient les intentions profondes de la Chine (que les experts présents s'accordaient plutôt à qualifier d'hégémoniques), l'enjeu pour l'Europe sera de transformer cette proposition chinoise en quelque chose qui lui profite et lui rende service. C'est toute la question du « commerce intelligent » qui se pose !

François Martin, président du Club HEC Géostratégies

© Bruno Delesart



## Racontez-nous !

L'Alumni Journal est un espace fait pour et par les HEC.

**Pour rester en contact avec vos camarades de promotion ou partager vos dernières expériences, écrivez-nous à propos :**

- des derniers (ou les prochains) événements de votre promo ou club ;
- des événements de votre vie ou de celle d'un camarade (évolutions professionnelles, naissances, déménagements, changements de vie...);
- des parutions d'ouvrage ou toute forme de création issue de votre promo ou club.

**Quelques règles :**

- rédigez à la première personne sur un ton « courrier du lecteur » (avec votre signature);
- entre 20 et 600 mots environ (avec si possible une ou plusieurs photos);
- pas de textes promotionnels !

Pour être publié dans le prochain numéro, merci de faire parvenir vos textes avant le 26 août à : journal@hecalumni.fr. Pour toute question vous pouvez appeler le 01 53 77 23 35.

## Tell us your stories !

The Journal is for and by the HEC Alumni !

**To stay in touch with your network, let them know about your activities, send us your texts about:**

- The last (or next) events of your class or club News about you or one of your classmate (career changes, relocations, life changes, a tribute for a gone classmate...)
- Publications or any kind of achievements in your class or club

**Some rules :**

- The texts must be written in the first person, in a personal style (and signed)
- They have to contain between 20 and 600 words
- No advertising

To be published in the next issue, please, send us your texts before august 26<sup>th</sup> at: journal@hecalumni.fr. For any question, you can call 0033 1 53 77 23 35.

## promos

### 1944

#### Hommage à Anne-Marie Carlisle



Avec Anne-Marie Carlisle s'éteint la petite équipe administrative qui aura marqué fortement la formation HECJF. Ces liens, tissés au fil du temps, donnent une tonalité particulière à la fonction qu'Anne-Marie a exercée durant de longues années à HECJF en tant que secrétaire générale. Sa mission reposait sur une maîtrise remarquable de l'anglais américain, acquise durant un long séjour aux États-Unis. Les HECJF qui ont bénéficié de ce complément d'étude et d'expérience en ont toujours tiré un grand profit professionnel. Anne-Marie gardait le contact avec ces boursières et je suis témoin de la solidité de leurs relations. Permettez à celle qui fut la partenaire

de ce travail d'ajouter une note personnelle : Anne-Marie suscitait aussi notre admiration pour la disponibilité dont elle faisait preuve envers ses proches et l'ensemble de ses relations amicales... les collègues sont durablement devenues des amies. **Yvette Ménésez (HJF.44), Directrice honoraire de l'École HECJF**

#### Autres hommages

Un beau jour de 1968, j'ai décidé, après douze ans de vie professionnelle, de reprendre des études à plein temps et à cette occasion d'aller aux États-Unis. C'est grâce à l'aide efficace et amicale de Madame Carlisle que ces démarches ont pu être menées à bien. Sa grande connaissance des Business Schools m'a été très précieuse pour faire mon choix. **Monique Lejeune (HJF 56), diplômée MBA de la Columbia University Graduate school of Business en 1969**

#### Françoise de Parcevaux (HJF.66) et Élisabeth Laverge (HJF.75)

ont représenté notre communauté aux obsèques pour lesquelles nous avons offert une composition florale qui a été replantée à Vaugines, en Provence, où Anne-Marie a été enterrée. Les filles de Madame Carlisle, très sensibles aux témoignages reçus, nous ont indiqué qu'elles avaient baptisé « Jardin du souvenir HECJF » l'espace occupé par ces plantes. **Les HECJF reconnaissantes**

### 1948

#### Jeanine Ballereau (HJF.48)

La 70<sup>e</sup> année depuis notre diplôme a disparu sans que nous ayons fêté cet anniversaire remarquable. C'est donc pour le 71<sup>e</sup> anniversaire que nous allons nous réunir cet automne... en très petit comité certainement, car les rangs s'amenuisent. Nous avons eu quatre décès connus à déplorer en 2018 et déjà un en 2019, les installations en résidences seniors ou en maisons de retraite se multiplient et les soucis de santé sont nombreux. Mais nous sommes fières que le pourcentage de cotisantes reste égal à la moyenne de l'ensemble des cotisantes de l'Association. Trois de nos camarades sont installées de l'autre côté de



L'hiver au Canada ? Mieux vaut en rire !

l'Atlantique, deux aux États-Unis, une au Canada. L'une d'elles, Françoise Harrod Séchet – la sœur de Philippe Séchet (H.51), décédé – vient de s'installer dans une résidence pour personnes âgées près de sa fille et de son gendre et passe de l'Est (Minnesota) à l'Ouest (Californie) des USA. Françoise Thexton-Violle habite au Canada. Le pays vient de traverser un hiver très rude dont voici une image enneigée, baptisée « Mieux vaut en rire » par Françoise Deroy-Pineau, déléguée adjointe (HJF.61) qui l'a envoyée. Je me fais sa porte-parole pour rappeler qu'elle a publié plusieurs ouvrages sur la fondatrice de Montréal et a participé très activement au tricentenaire de cette ville. C'est pourquoi elle a été invitée par le CECIB (Centre d'études canadiennes interuniversitaires de Bordeaux) au colloque international sur « Le Rôle des femmes dans la construction du Canada » du 12 au 15 juin 2019. Françoise en rendra compte dans un prochain numéro d'*HEC Stories*. Depuis plusieurs années j'envoie trois fois par an un « journal » à toutes mes camarades dont j'ai les adresses postales ou informatiques, avec les nouvelles dont j'ai connaissance. Le dernier envoi date de fin décembre ; en réponse, j'ai eu des mails, des appels téléphoniques, des cartes de vœux de douze camarades et je suis en relations suivies avec plusieurs d'entre elles... Mais je voudrais disposer de plus de temps pour régulariser ces contacts et en nouer d'autres. Je viens d'avoir au téléphone Cécile Fauquenois qui m'a annoncé la naissance de sa 6<sup>e</sup> arrière-petite-fille ! Le prochain « journal », prévu à la mi-juin, donnera des nouvelles de notre Assemblée générale et rappellera l'intérêt de la cotisation à vie.

## 1953

### Émile Louapre (H.53)

Je me suis demandé pourquoi l'incendie de Notre-Dame avait suscité chez moi une si grande émotion. Dès mon arrivée au lycée Louis-le-Grand, en préparation HEC, j'ai pris conscience de la chance que j'avais, moi qui n'étais rien ni personne, d'avoir accès à ces lieux si célèbres et si impressionnants où sont passés tant d'hommes illustres depuis Louis XIV, tous les princes de sang du XVII<sup>e</sup>, XVII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, tant de princes étrangers, tant de noms qui ont marqué l'histoire comme Robespierre, Saint-Just, Camille Desmoulins, et puis Molière, Voltaire, Baudelaire, Claudel, Diderot, Joseph Kessel, Péguy, René Clair, Sartre, Chasles, Poincaré, Littré, Degas, Delacroix, Pompidou, Giscard, Chirac, Jean Jaurès, Mendès France, etc. J'étais ébloui... En plus, le Lycée m'avait informé de l'octroi d'une bourse couvrant les frais de scolarité, ainsi que les frais de l'internat, donc plus d'angoisse pour maman qui mesurait constamment ses liquidités pour pouvoir assurer le paiement des factures des études de ses enfants... Je dois avouer que peut-être pour la première fois, je me suis senti fier d'appartenir à ce pays. Je venais de quitter l'ambiance de l'internat d'un collège catholique en Bretagne, avec la pesanteur de la discipline religieuse qui provoquait des phénomènes d'indigestion et fomentait des réactions sinon rebelles, du moins anticonformistes. On respectait la religion, mais on critiquait l'église, ainsi que toutes les autres hiérarchies religieuses, qui se ressemblent toutes en ayant raison sur le fond, mais tort sur la forme, et que nous considérions comme de mauvais traducteurs de Dieu (Victor Hugo). Je me souviens que je me sentais très heureux... Pauvre, certes, mais heureux ! Tellement heureux d'avoir



www.phototheque.net - © photo Michel Hasson.

cette chance que je me sentais en dette vis-à-vis de je-ne-sais-qui, et je ressentais le besoin, le dimanche matin, d'aller à pied à Notre-Dame de Paris pour la messe matinale où je m'étonnais en voyant tant de gens qui croyaient au ciel, moi qui n'y croyais plus... Puis, je m'en allais réfléchir, seul, à la proue de l'île qui ressemble à un bateau, pour contempler le *fluctuat nec mergitur*, qui en latin veut dire : « Elle flotte mais ne sombre pas ». Là, je ne savais pas qui remercier pour le bonheur que je ressentais, ma maman, bien sûr, mon pays, certainement, qui me donnait cette opportunité de montrer ce dont j'étais capable, et puis, moi qui ne croyais plus au ciel, mais pouvais me tromper, je remerciais de tout mon cœur, tout être, quel qu'il fût, qui puisse être à l'origine d'un si beau cadeau... Pendant ces longs moments de solitude, assis sur le banc du *fluctuat nec mergitur*, je ne voyais pas le temps passer, mais sentais un profond désir de travailler nuit et jour, avec toute l'énergie dont j'étais capable pour que mes efforts se voient de loin et arrivent comme un hommage à ceux qui semblaient me vouloir du bien... Je me sentais en dette envers la France et je tenais absolument à rendre à mon pays, au moins autant que j'avais reçu de lui... Et pour moi, la France, l'image de la France, c'était Notre-Dame de Paris. C'est ainsi que Notre-Dame de Paris a commencé à faire partie de ma vie.

## 1954

### Hommage à Yves Blin (H.54)



Une belle cérémonie s'est déroulée, le 4 juin dernier, sur le campus de l'école à Jouy-en-Josas, en souvenir d'Yves Blin, notre regretté camarade.

Plusieurs diplômés de sa promotion, parmi lesquels Philippe Richard, Gérard Prache, Henry Guillot et moi-même, y ont assisté. Peter Todd, directeur général d'HEC Paris, et Delphine Colson (H.94), de la Fondation HEC, ont pris la parole pour rendre hommage à cet étudiant, qui avait pu intégrer l'école grâce à une bourse de la Chambre de Commerce et d'Industrie. C'est sans doute pour cette raison qu'Yves Blin a fait un legs important à la Fondation HEC. Pour faire honneur à sa générosité, la Fondation lui a dédié un chêne majestueux (arbre qu'Yves affectionnait particulièrement) dans les jardins du campus, au pied duquel a été apposée une plaque commémorative à son nom. Un moment émouvant à la mémoire d'un ami qui restera dans nos mémoires. **Didier Pineau-Valencienne, délégué de la promotion HEC 1954**

## 1958

### Christian Cédé (H.58)

Soyons clairs : jamais je n'avais pensé à correspondre avec un détenu et surtout pas avec un condamné à mort. J'y ai été pratiquement obligé : en effet, depuis mon temps à l'école (j'ai maintenant 84 ans), je lis des romans policiers anglais dans le texte (bien plus savoureux que les traductions souvent infidèles ou insipides). Cela m'a donné une bonne connaissance de l'anglais écrit, bien que j'aie encore de grosses difficultés avec l'anglais oral. Or, il y a plus de onze ans, j'ai vu, dans *Le Courrier de l'ACAT*, un appel angoissé pour trouver des correspondants capables de lire et écrire l'anglais (l'ACAT, Action des chrétiens pour l'abolition de la torture et de la peine de mort, est une ONG de défense des droits de l'homme créée en 1974). Il me semblait que je n'avais pas le droit de ne pas répondre à cet appel, mais je me sentais dans l'état de quelqu'un jeté dans une piscine sans savoir nager : que dire à un homme d'un autre continent, ce qui

entraînait, en plus de la langue, une culture différente. De plus, s'il était en prison, cela pouvait impliquer une moralité discutable... Mais je me suis vite rendu compte qu'il s'agissait d'un homme intelligent, sensible, ouvert sur l'extérieur. Comme, au départ, je n'avais pas trop de sujets de conversation, je lui ai parlé de notre vie de famille. Il m'a répondu, envoyé des poèmes, des dessins (qui servaient aussi à lui procurer de l'argent de poche...). Petit à petit, nous avons été amenés à le considérer comme un membre de notre famille. Et puis, au bout de dix ans, j'ai appris que nous pouvions tenter la grande aventure : lui rendre visite (après dix ans de correspondance !). Le contact avec Frank Raiford a eu lieu dans son milieu carcéral, au milieu de criminels étonnamment chaleureux et humains. Son message ? « Nous ne sommes pas de rebuts, des ordures, de la racaille : nous sommes des hommes, je suis quelqu'un. » Cette expérience m'a profondément marqué et changé, et j'invite chacun à s'engager pour que la torture, la maltraitance et la peine de mort disparaissent, partout dans le monde.

## 1959

### Les 60 ans de la Promo Sterlitz

Nous sommes les derniers des années 50 à être sortis de l'école, en juin 1959, mais nous avons été parmi les premiers à prendre le virage de son enseignement vers ce qui a conduit HEC à se trouver aujourd'hui au tout premier rang des écoles de gestion dans le monde.



On célébrait les 150 ans de la victoire d'Austerlitz alors que nous franchissions pour la première fois le grand portail du 108, boulevard Malesherbes en 1956. Ce glorieux souvenir (qui fut évoqué pour le Boom 58 par l'affiche de notre Marc Engelhard, conseillé par Savignac : *l'eau Sterlitz, l'eau qui fait Boom*) nous a conduits à adopter le nom de Promo Sterlitz pour notre promotion HEC 59. Pour les 60 ans de son existence, elle a célébré ce jubilé par un joyeux déjeuner, amical et ensoleillé, au Pavillon Montsouris. Une quarantaine d'entre nous avait répondu à l'invitation de Bruno Bersihand. Il a été tout au long de ces 60 années le lien fédérateur qu'il nous fallait : entre nous bien sûr – et entre nous et l'Association (dont il a souligné le soin particulier qu'elle veut apporter à ses relations avec



Rencontre du détenu américain Frank Raiford avec la famille de Christian Cédé en milieu carcéral, le 26 mai 2018.

les promotions les plus anciennes). Les Parisiens ont pu saluer comme il se devait ceux qui étaient venus spécialement de plus loin : Jean-Pierre Kemper (de New York), Emine Messiqua (de Londres), Robert Pasquier (d'Aix-en-Provence), Alain Stora (de Biarritz), Daniel Leroux (de Tourcoing) – et Pierre Fabre (de la 62), que les tumultes de l'année 58 dans notre promo avaient poussé à partir combattre en Algérie. À tous, il faut dire merci pour la fidélité qu'ils ont ainsi exprimée à notre école et à leurs camarades, dans ce qui fut l'étape déterminante de leur formation pour la vie professionnelle. L'Algérie, mai 1968, la chute du Mur... ces quelques noms disent les changements survenus dans notre monde depuis 1959 : l'eau Sterlitz n'a toujours pas cessé d'y faire Boom !

### Jean-Claude Kourganoff (H.59)

Arrivé en France en 1926 à l'âge de 14 ans et sans aucune notion de français, mon père, né en Russie, est un modèle d'intégration. Devenu maître de recherches au CNRS, c'est lui qui m'a transmis son goût des sciences, en me proposant en 1953 (j'avais alors 16 ans) de rédiger avec lui le Que sais-je ? n° 781 intitulé *La Recherche scientifique*. En 1955, je gagne de quoi financer mes études grâce à la conception et à la commercialisation de plans d'orientation lumineux installés dans les grands ensembles immobiliers. En 1956, j'intègre HEC, tout en

poursuivant une licence de droit, puis un doctorat en économie. Je passe un temps à faire de la recherche. En 1962, la naissance de mon premier enfant agit comme un électrochoc. Cette nouvelle responsabilité me pousse à chercher un emploi stable. Malgré mes faibles connaissances dans le domaine informatique, je deviens, à 26 ans, directeur général de la filiale française d'Automation Center, qui appartient au Groupe Walter Haefner. À l'époque, notre ordinateur (un BGE 400, développé par Bull- General Electric) occupe une salle de 50 m<sup>2</sup> à lui tout seul ! En 1968, constatant que la saisie est un goulot d'étranglement dans la numérisation des données, je dépose le brevet d'une nouvelle technique de transcription, beaucoup plus rapide. Mais mon employeur n'est pas très intéressé. Je démissionne alors et fonde ma société pour exploiter cette technologie. Puis, dans les années 1980, j'ai aussi imaginé de nouveaux usages de la carte à puce destinés aux citoyens : la carte Vitale, notamment, ou encore des systèmes de vote électronique (avec résultats quasi instantanés, et sans étape de dépouillement). En 1994, je cofonde RDI-Univote pour promouvoir cette technologie d'élection sans bulletins. La société, aujourd'hui intégrée à Voxalys, est devenue une référence dans le domaine des élections professionnelles (comité d'entreprise, délégués du personnel, conseil d'administration...). Et aujourd'hui, à l'âge de 81 ans, je poursuis ma carrière d'informaticien et d'inventeur.

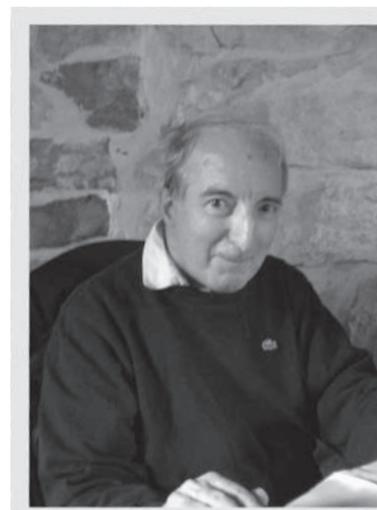


## 1962

### Hommage à Jean-Charles Chambre (H.62)

Jean-Charles nous a quittés en décembre 2017, au terme d'une longue maladie invalidante. Né à Chambéry (Savoie) en 1939, il devait faire ses études au lycée de garçons de Chambéry, avant de rejoindre l'Épice du Parc à Lyon. Admis à HEC en 1959, il échappe à un service militaire en Algérie, mais est affecté à une unité métropolitaine de l'Armée de Terre. Il termine son service militaire avec le grade de lieutenant. Il rejoint le siège de la banque familiale Banque de Savoie, à Chambéry, en 1964. Sa première mission est de développer des crédits spéciaux en direction des sociétés investies dans « L'Or blanc », les stations de skis avec tous les intervenants : entreprises de construction, promoteurs, hôteliers... La période entre 1960 et 1970 est marquée par la création de nouvelles agences, en altitude. Succédant à son père Jean Chambre, il devient directeur général au tournant des années 1980. Il continue de développer la banque mais, rattrapé par la maladie de Parkinson peu après ses cinquante ans, il doit vite renoncer à ses activités professionnelles, et La Banque de Savoie entre dans le giron du CCF mais conserve son nom.

Banquier rigoureux, il est passionné par les véhicules anciens : automobiles et camions. Il fait partie de ces pionniers qui alors peu nombreux, dès les années 1950, s'intéressent au patrimoine automobile. Avant d'entrer à l'École, il possède une ou deux voitures contemporaines : Salmson, Ford Comète. Puis à son retour de l'armée, en 1964, il vise des marques plus prestigieuses : Talbot, Bugatti. Enfin, il devient un rare spécialiste des voitures d'avant-guerre (avant 1914), des « ancêtres » : Brasier, Delahaye. C'est un maître d'art de la restauration :



Jean-Claude Chambre.

Paul Berliet dira de lui : « Jean-Charles, il est plus mécanicien que moi ! » Il devient une figure du petit monde des collectionneurs d'automobiles, à l'égal de ce que sont les frères Thomasson : Arnaud (H.53) et Michel, les « papes » de la moto ancienne. Son dernier tour de force : restaurer une voiture à vapeur Serpollet (1898)... puis en reconstruire une sur le même modèle (avec une documentation réduite !). Véritable démonstration de la devise « Apprendre à oser » ! Adoptant en semaine une tenue et un comportement de grand banquier de province, il devenait le week-end un humble militant de sa passion automobile, ne refusant jamais conseils et services à quiconque.

Marié deux fois, il avait trois enfants de sa première épouse, Marie-Thérèse. Quelques mois avant sa disparition, Jean-Charles connaîtra la douleur du décès accidentel de son troisième enfant, Alexandre. Jean-Charles était plus impliqué dans les réaux de collectionneurs que dans les réseaux d'anciens HEC. Nous avons néanmoins participé à l'animation du groupe Dauphiné Savoie dans les années 1970.

**Jean-Pierre Lombard (H.65)**



### Visite de la Promo 1962 sur le campus de Jouy-en-Josas

La promotion « Guerre et Paix » (en Algérie) vient de fêter le 60<sup>e</sup> anniversaire des épreuves écrites du concours. « Nature et fonction de l'œuvre d'art » ; « La côte Est des États-Unis »... ces graves questions nous auront hantés toute notre vie ! Le 23 mai au soir, au théâtre de la Gaîté, nous avons applaudi le spectacle *Le Crédit*. Ce 24 mai au matin, place Denfert-Rochereau, le car de notre commando de têtes chenues, d'abord retardé par la présence d'un colis suspect, prend la route du campus

HEC de Jouy-en-Josas (129 hectares), où la plupart d'entre nous n'ont jamais mis les pieds (sauf peut-être ceux dont les enfants sont ici...) : nous sommes la dernière promo 100 % Malesherbes. Accueillis par l'incandescente Laurence Rolland, responsable réseau HEC Alumni, qui gère avec brio le contact entre les promotions (40 anniversaires de promo par an !), nous promenons notre admiration à travers ce « campus » très international où règne en maître la langue anglaise (nous tombons en arrêt devant le panneau « Journals » du rayon des revues). Laurence nous brosse à grands traits le système actuel : la « Grande École » (HEC *stricto sensu*), mais aussi les MBA, les TRIUM, les CPA fusionnés en 2006... HEC fait masse pour affronter la mondialisation. Tout cela fait d'excellents HEC. Au gré de nos déambulations, les plus braves d'entre nous s'essayent à des « rencontres du 3<sup>e</sup> type » avec cette studieuse jeunesse penchée sur ses écrans... pardon, sur ses « laptops ». Ils et elles accueillent avec bienveillance ces revenants du passé. Nous aurons même droit à une haie d'honneur avec applaudissements ! Nous remontons dans le car, un brin épatés. Quel changement ! Tel le roseau, dans le grand vent de la mondialisation, HEC plie, mais ne rompt point.

**Jean Nègre (1962)**





### Jean-Claude Legrand (H.62)

Ayant fait en 2015 un voyage en Australie, puis un autre en 2017 en Nouvelle-Zélande, il ne restait pour avoir vu correctement cette partie du monde que l'Australie du Sud, où nous sommes allés durant la deuxième quinzaine de janvier. Nous avons abordé par l'extrême ouest à Perth capitale de l'Australie Occidentale. Quelques mots sur cet État : six fois la France en superficie mais 5 % de la population française et, sur ces 3 250 000 habitants, 80 % sont concentrés à Perth et environs. Rapidement, nous sommes allés à Fremantle, port et station balnéaire devenue célèbre lorsque l'équipe australienne a remporté l'America Cup à la barbe des Américains, tenants du titre depuis l'origine. Nous avons pu également constater que les terres de la vallée de la Swan se prêtaient fort bien à la culture de la vigne. Puis, distance oblige, nous avons pris l'avion pour Adélaïde qui se veut être la capitale intellectuelle du pays. Ville très agréable datant de la moitié du XIX<sup>e</sup> siècle et il était amusant de nous voir nous extasier devant des bâtiments vieux de cent cinquante ans. Nous avons pu également apprécier les vins de la Barossa Valley, car l'une des activités majeures des colons dans la région a été de planter de la vigne.

D'Adélaïde nous sommes partis pour Kangaroo Island qui, comme son nom l'indique, compte beaucoup plus de kangourous que d'habitants (4 000 km<sup>2</sup> et 4 000 habitants), mais également des colonies d'otaries et un nombre incalculable de koalas. Je me suis même laissé dire qu'ils devenaient trop envahissants... de si jolies petites bêtes ! Revenus sur le continent à Victor Harbour, nous avons pris la route pour rejoindre Melbourne en trois jours via Mount Gambier et son lac, dans un ancien cratère, d'un bleu inégalé puis Warranbool avant d'attaquer la très célèbre Great Ocean Road, certainement une des plus spectaculaires routes côtières au monde. Un des seuls problèmes est que du fameux site des Twelve Apostols, il ne reste que huit d'entre eux et encore, plus pour longtemps, puisqu'au moins un devrait prochainement s'abîmer dans les flots. Passage rapide près de Melbourne pour rejoindre l'aéroport et aller à Hobart, car la visite de l'Australie du Sud n'aurait pas été complète sans la Tasmanie. Nous n'y avons fait qu'un bref séjour, mais avons pu nous faire une bonne idée de cette île que l'on pourrait qualifier de sympathique, avec une certaine douceur de vivre et, contrairement au continent, une taille « humaine ». Nous y avons évidemment visité le musée Mona de David Walsh,

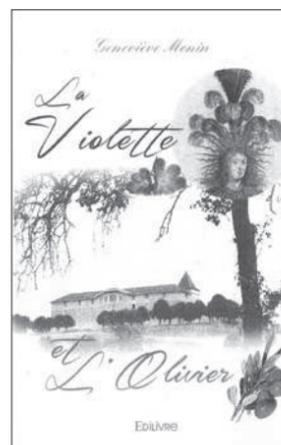
un lieu iconoclaste, qui ne ressemble à aucun autre, avec une volonté affichée de choquer, mais qui mérite le détour, ne serait-ce que pour son architecture audacieuse. Revenus à l'aéroport d'Hobart, nous avons embarqué pour le vol du retour, via Melbourne. Nous avons eu l'agréable surprise de pouvoir enregistrer nos bagages pour Melbourne - Dubaï - Paris ; et les avons finalement tous récupérés sans problème. Deux mots sur Melbourne, que nous avons parcourue en une grande demi-journée : grande rivale de Sydney, elle se veut plus intellectuelle, plus raffinée, plus européenne et, en matière d'art, c'est la capitale de l'Australie. Durant ce voyage, bien sûr trop court, nous avons été frappés par l'immensité des paysages, une végétation et une faune totalement dépaysantes, mais aussi par l'accueil sympathique de la population et la décontraction de tous. Un très agréable voyage.

**Jean-Claude Legrand (H.62)**  
**et Pierre Gorse (H.73)**

## 1964

### Geneviève Monin (HJF.64)

HEC JF, promotion 1964, j'ai ensuite obtenu une maîtrise de Lettres et d'Histoire à la Sorbonne, tout en travaillant pour les laboratoires pharmaceutiques Geigy. À l'IUT de Dakar au Sénégal, puis à celui de Saint-Étienne en France, j'ai enseigné l'économie et la communication. Ayant eu la malchance qu'un de mes trois enfants soit autiste, j'ai alors décidé de prendre ma retraite anticipée pour pouvoir m'occuper mieux de lui et militer dans des associations : l'Unapei<sup>(1)</sup> à Paris d'abord, puis l'Urapei<sup>(2)</sup>



Midi-Pyrénées à Toulouse, et enfin Autisme Charente maritime à Saintes. À mon domicile, j'ai mis en place un accompagnement adapté pour mon fils et le soir, lorsqu'il est couché, je me fais plaisir en écrivant, renouant ainsi avec l'histoire, ma passion de toujours, et méditant sur mon propre passé. J'ai ainsi publié un roman historique, *La Violette et l'Olivier*, paru aux éditions ÉdiLivre. Au gré des aventures et des amours des deux héros, vous pourrez découvrir le siècle du Roi-Soleil avec sa gloire et ses fastes, mais aussi ses 807 000 soldats tués à la guerre et ses innombrables miséreux. Le roman se déroule sur trois périodes. « Les Tourbillons de la jeunesse », à la fin de laquelle Violette et Olivier partent en Nouvelle-France pour échapper à la vindicte des autorités ; à cette époque, la société est très hiérarchisée et quitter la roture pour accéder à la noblesse est périlleux. « Le Soleil au zénith » retrace les guerres victorieuses de Louis XIV et l'ascension sociale des deux héros, « Le Soleil au déclin » (à paraître) constate les dégâts occasionnés par la passion guerrière du roi et les difficultés auxquelles il doit faire face pour sauver le royaume de l'invasion étrangère et ses sujets de la disette.

1. Unapei : Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis.
2. Urapei : Union régionale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis.

### Philippe Graff (H.64)

J'ai publié récemment un livre intitulé *Feedback, la multivitamine des champions* (aussi disponible en anglais sur Amazon). La raison pour laquelle je me suis intéressé à ce sujet est simple : le feedback, lorsqu'il est requis et bien communiqué, est un formidable outil de développement personnel. Malheureusement, pendant mes interventions de coaching, j'ai noté que, dans beaucoup de cas, il est improductif, voire contre-productif, soit parce qu'il est mal donné, soit parce qu'il est mal reçu ! Dans la vie de tous les jours et dans la vie des affaires, nous sommes souvent confrontés à des gens qui émettent un avis sur nous sans que nous l'ayons demandé. Pourquoi le prenons-nous si souvent de manière négative ? En grande partie parce que nous sommes, en général, contents de nous et que nous ne voyons pas de quel droit les autres nous jugent différemment et aussi parce qu'il est souvent donné au mauvais moment, parfois devant des tiers et très souvent parce qu'il ressemble plus à un jugement qu'à une volonté d'aider l'autre à s'améliorer. Cette réaction de défense face à un feedback non demandé est doublement négative, car elle nous prive d'une information nous permettant de progresser ; et elle décourage les autres à exprimer leur opinion lorsqu'ils pensent qu'elles seront mal reçues. Pour conclure, efforçons-nous de percevoir les gens qui nous donnent du feedback comme des amis qui nous font un cadeau et remercions-les, car ils nous rendent un service (gratuit). On reconnaît aussi ainsi nos vrais amis : ce sont ceux qui préfèrent l'impopularité passagère à la tartufferie... Et si nous sommes émetteurs, tâchons de ne pas être dans le jugement. Contentons-nous d'aider le récepteur à bien comprendre notre message et à le recevoir comme ce qu'il est : un cadeau.

## 1967

### Décès de Dominique Viollet (H.67)

Nous étions une trentaine de camarades réunis pour assister à sa messe d'enterrement, pleine d'espérance, célébrée par Mgr Patrick Chauvet, recteur de Notre-Dame de Paris avec qui Dominique a travaillé longtemps comme bénévole au diocèse de Paris. Dominique était Chevalier de la Légion d'honneur et de l'ordre du Mérite. Les témoignages de ses camarades ont souligné sa grande élégance morale, sa finesse intellectuelle et son sens de l'humour. Très investi dans la vie de la promotion, il est resté présent pour chacun de nous, fidèle, intègre et charmant. C'est l'une des figures emblématiques de la promo qui restera dans nos mémoires.

**Christian Filiol, délégué de la promotion H.67**



Dominique Viollet.



### Francis Christian (H.67)

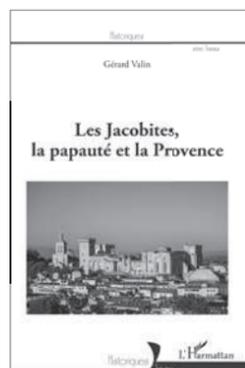
J'ai créé les Éditions Christian en 1980 avec des fonds très insuffisants. Pendant plus de vingt ans pourtant, la société s'est développée grâce à une spécialisation en histoire, histoire des familles et généalogie, jusqu'à employer 7 salariés dans une librairie et des bureaux situés dans le 6<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Mais courant 2004, la conjoncture s'est inversée. Et en 2008, j'ai dû déposer le bilan, licencier les derniers salariés et fermer la librairie. En 2009, j'ai néanmoins obtenu du Tribunal de Commerce l'autorisation de poursuivre l'activité et un délai de dix ans pour rembourser les dettes. Plus de 200 livres ont été édités à ce jour, ainsi qu'une revue mensuelle, *Généalogie Magazine* (376 numéros parus) et aujourd'hui, en association avec la Librairie de la Voûte (dans le 12<sup>e</sup> à Paris), dont le gérant devrait à terme me remplacer, la société est redevenue bénéficiaire et a déjà remboursé 351 661 € à l'administrateur judiciaire. Mais il reste encore 133 562 € à lui régler pour éviter la mise en liquidation. Grâce à différents apports, ce ne sont plus que 50 000 € environ qui manquent à ce jour pour sauver

l'entreprise. J'ai donc pris l'initiative de créer une cagnotte intitulée « Sauver les Éditions Christian » sur le site de crowdfunding Leetchi.com. Toutes les aides, apport ou prêt, seront les bienvenues. Étant en dialyse trois jours par semaine, c'est par mail qu'il est le plus facile de me contacter. Merci beaucoup par avance. [francischristian43@yahoo.fr](mailto:francischristian43@yahoo.fr)

### 1969

### Gérard Valin (H.69)

Je viens de publier un livre intitulé *Les Jacobites, la papauté et la Provence* aux éditions L'Harmattan, qui avait déjà publié ma pièce de théâtre *Le Mémorial de Chartres*, sur le massacre des tirailleurs sénégalais en 1940. Ce nouveau récit historique retrace l'exil sur le continent de la dynastie britannique des Stuart au XVIII<sup>e</sup> siècle.



Dans une Europe sous le feu des Lumières, le destin de cette famille royale contribuera à l'affaiblissement du modèle de la monarchie de droit divin, et permet de mieux comprendre les spécificités de l'exercice du pouvoir sur les îles britanniques. Il intéressera aussi nos camarades férus d'histoire, anglophiles ou Provençaux.

### 1971

### Jean de Menton (MBA.71)

Je suis un Alumni du MBA HEC, dans l'une des premières promotions. Actuellement, je suis Executive Director Europe d'Evans Randall Investors. Cette société, basée à Londres, est spécialisée dans l'acquisition d'immeubles de bureaux. Le montage financier est fait sous la forme de *clubs deals*; pendant une dizaine d'années, nous avons possédé 50 % de l'immeuble le Gherkin. En 2000, j'ai acheté le château de Lévis ([www.chateau-de-levis.com](http://www.chateau-de-levis.com)), un monument historique du XVII<sup>e</sup> siècle situé dans le nord de l'Auvergne et ayant appartenu aux ducs de Lévis.



Le château de Lévis, à Lurcy-Lévis dans l'Allier (03).

Mon idée était de développer à Lévis des activités culturelles, économiques et sociales, aussi bien à l'intérieur du château que dans le parc. La proximité du circuit de F1 de Magny-Cours dictait des événements liés à l'automobile. J'avais beaucoup investi dans des travaux de rénovation entre 2000 et 2015, mais une décision regrettable d'une commission de sécurité a fermé Lévis au public en 2005. Aujourd'hui, en relation avec la DRAC (ministère de la Culture) de Clermont-Ferrand, de l'architecte en chef des Monuments historiques et du Conseil départemental de l'Allier, un programme de travaux d'urgence a été établi. Par ailleurs j'ai signé

une convention de mécénat avec la Demeure historique qui permet une déduction fiscale dans le cadre d'opération de mécénat. Je serais intéressé par une rencontre avec des membres du réseau HEC Alumni qui auraient des idées de solutions pour trouver un usage nouveau et adapté à ce monument. [jeandementon@yahoo.com](mailto:jeandementon@yahoo.com)  
Tél. : +33 7 5512 9225

### 1972

### Jean-Paul Betbeze (H.72)

L'âme d'un peuple ne meurt pas. Lundi 15 avril vers 18 heures 50, un incendie se déclare dans la forêt de chênes séculaires qui forme la charpente de ce chef-d'œuvre de 860 ans. Le feu se propage rapidement, la flèche tombe. À l'intérieur, des tableaux brûlent et des vitraux, dont la rosace, souffrent. Ce trésor de pierre, bois, verre, plomb, zinc, toiles, construit au cours des siècles par des milliers de mains et de talents, est attaqué par les flammes. Il sera sauvé par les pompiers, et devra être rebâti par tous. L'heure est aux recherches sur les causes, aux analyses et aux expertises. Elle est surtout au recueillement et à la reconstruction. Notre-Dame de Paris est un symbole. Preuve de foi pour certains. Pour ceux qui se lançaient au tout début dans une construction dont ils ne verraient pas le résultat. Pour ceux qui vont ensuite constamment l'embellir, la réparer, l'entretenir... pour qu'elle demeure. Lieu de prières et de regroupement pour les grands moments de notre histoire, du Magnificat de la Libération de Paris le 26 août 1944, quand crépitent encore des coups de feu, à la cérémonie multiconfessionnelle en hommage aux moines de Tibhirine, Notre-Dame marque ce qu'un peuple peut faire de mieux, quand il se réunit. Monument le plus visité de France, par

des milliers d'étrangers qui peuvent ainsi mieux nous comprendre, elle est une preuve de ce que nous sommes, et un geste pour traverser le temps. Aujourd'hui nous nous réunissons. Demain allons-nous nous diviser, comme toujours ? Mais, désunis, nous n'aurions jamais pu construire cette œuvre mondiale. Allons-nous comprendre le message qu'elle nous envoie aujourd'hui, pour se rebâtir en la rebâtissant ? Bien sûr, il y a en France des riches et des pauvres, des talentueux et d'autres qui le sont moins, certains qui sont dans les bons réseaux et d'autres pas, il y a donc des sources multiples d'envies et de tensions, si on ne sait pas bien former, informer ou réguler la compétition. Certains taillent mieux la pierre que d'autres, peignent mieux, dessinent mieux, certains sont plus forts, d'autres (et pourquoi pas les mêmes ?) sont plus imaginatifs. Hasard diront certains, signe diront d'autres, le message du président Macron, à la suite du grand débat et des manifestations des « gilets jaunes », n'a pu être diffusé, à cause de ce désastre. Il devra être revu, pas forcément dans le fond, en tout cas dans la formulation du message, au vu de ce sinistre et du sursaut qui le suit. C'est bien la cohésion, derrière un objectif commun, qui fait et fera le succès, succès de l'économie française contre le chômage et la misère, de l'Europe dans un monde plus tendu, de tous contre le réchauffement planétaire. La question aujourd'hui est donc celle de la cohésion pour rebâtir. On comprend la difficulté, puisque les problèmes ne cessent de s'ajouter et de croître : emploi, formation, qualité de la vie, santé, famille... Mais on s'éloigne de la solution en demandant de plus en plus « aux autres » de les financer, croyant les résoudre : « aux riches » d'aujourd'hui par l'impôt, à ceux de demain par la dette à acquitter. Plus le temps passe, plus la société se divise et prend un malin (ou démoniaque)

plaisir à le faire : riches contre pauvres, campagnards contre citadins, en emploi contre chômeurs, pollueurs contre payeurs, carnivores contre vegans... ? Divisés, aucune flèche ne s'élancera plus dans le ciel. Aurons-nous le courage, l'intelligence et, surtout, l'élévation pour participer à une œuvre qui nous dépasse : rebâtir la France, pour qu'elle soit plus solide et plus belle, en Europe et dans le monde ? À l'évidence, on aura besoin de tous les corps de métier : architectes et informaticiens, artistes peintres et verriers, ouvriers et sculpteurs, politiques, chanteurs et prédicateurs, sans oublier patrons, banquiers et donateurs, jeunes et vieux, de tous lieux et religions ! Mais pas les uns contre les autres. Notre-Dame naît en 1163. Il faudra deux siècles pour la finir, une première fois... Rien ne s'arrête jamais, pour les peuples qui veulent vivre.

### 1975

### Le Fonds Jouy 75 : une aventure de promotion soudée

En 2015, la promotion HEC 75 a cherché un moyen de préserver ses liens forts tout en se rendant utile pour les générations futures. L'idée de créer un Fonds de dotation dédié à l'entrepreneuriat social a émergé. Ce fonds, le Fonds Jouy 75, qui regroupe 45 donateurs (sur une promotion encore identifiée de 160 membres) propose des prêts d'honneur à taux 0% à des start-up à impact (dans cet univers social), mais surtout un bénévolat de compétence basé sur un mentoring particulier : double mentoring en fait s'appuyant en sus si nécessaire sur les compétences, ressources et réseaux des camarades de promotion. Six start-up bénéficient du label Fonds

Jouy 75 : UpCycly, la pionnière (aménagement et team-building éco-responsable), Botaki (jeu entre virtuel et réel reconnectant les enfants à la nature), MyBabyFly (gym pour femmes enceintes et motricité des enfants), Fevier d'Or, la lauréate 2019, (chocolaterie haut de gamme, équitable et inclusive), Jukebox Sentimental (œuvre sonore et participative dédiée aux maisons de retraite) et Actu'Alité (le journal positif à l'hôpital), nos deux start-up provinciales (Saint-Nazaire et Montpellier, respectivement) Le premier président fut Pierre-François Albert, relayé en 2019 par Louis Bazire, entouré d'un bureau de six autres membres. Cette initiative, issue de la cohésion de la promotion, n'est toutefois pas fermée aux autres. De nouveaux membres issus d'autres promotions sont les bienvenus. D'autres promotions peuvent en adopter le concept et l'adapter à des problématiques similaires (changement climatique ?), nous serons là pour apporter notre expérience.

**Michel Fareng, délégué de la promotion H.75**

Organiser l'anniversaire de la promotion CPA 1978/P ?  
Toute une aventure...

## 1978

### Les 40 ans de la promotion CPA78/P

La promotion 1978/P du CPA (EMBA HEC) ne s'était quasiment jamais réunie depuis sa séparation et son départ de l'amphi du boulevard Malesherbes.

Quarante ans après, les délégués se sont enfin réveillés et ont pensé qu'il y avait là prétexte à un événement de retrouvailles. Mais il fallait tout d'abord reconstituer l'annuaire de promo, car celui d'HEC Alumni ne délivrait plus qu'une dizaine d'adresses, pas forcément très fiables. Petit à petit, cependant, la liste s'est étoffée, grâce au concours des uns, des autres, d'internet, des pages jaunes, annuaires d'écoles ou réseaux sociaux ... et tout autre moyen disponible. Jusqu'à atteindre une soixantaine de noms sur les 90 que comptait la promo. L'événement projeté fut donc lancé et se déroula à Paris, le 21 mai dernier, sous la forme d'un dîner anniversaire au restaurant Les Noces de Jeannette. La promotion était représentée par une quinzaine de membres, accompagnés de leurs conjoints. L'utilisation de badges

ne fut pas superflue pour aider à remettre un nom sur chaque visage et la soirée se déroula dans une ambiance extrêmement chaleureuse et détendue. À noter que tout cela doit beaucoup à l'aide efficace de Laurence Rolland d'HEC Alumni qui a mis toute sa compétence dans l'organisation de ces retrouvailles et qui était notre invitée. Il fut convenu de renouveler ce genre d'événement de façon périodique en espérant que l'annuaire de promo retrouve enfin sa plénitude et que la photo de la prochaine rencontre soit encore plus fournie...

**Alain Polge (E.78)**

## 1979

### Sylvie Bommel (H.79)

Après ses révélations sur Pénélope et François Fillon, la journaliste persiste et signe. Elle vient de publier, le 2 mai dernier, un livre sur l'histoire romanesque du couple formé par Brigitte et Emmanuel Macron, intitulé *Il venait d'avoir 17 ans*.

## 1981

### Joseph Rouseau (E.81)

J'ai eu le plaisir, le grand honneur de vous croiser, d'échanger avec vous mes amis de HEC en 1981... et bien sûr après. J'ai obtenu ce merveilleux diplôme EMBA-HEC et le droit de le vivre avec vous. Fils de petits paysans du Finistère sud, j'ai débarqué à Paris en 1963 avec en tout et pour tout dans mon sac de voyage un brevet des collèges. En 1964 j'ai obtenu un CAP de comptabilité qui m'a permis d'obtenir un poste d'aide-comptable en remplacement d'un poste d'employé aux écritures. En 1966, j'ai rejoint une société



américaine, Avis Rent A Car (Avis Location de Voitures) laquelle m'a embauché en tant qu'aide-comptable, et m'a propulsé progressivement au poste de directeur administratif et financier, poste que j'occupais lorsque j'ai fait le CPA en 1981, diplômé requalifié par HEC EMBA-HEC. À 17 ans, dans ma petite campagne, je me suis approché, et laissé tenter, par un peu de poésie. J'ai obtenu quelques prix au temps de ma retraite de 2011 à 2016, ces dernières années j'ai accordé un peu de temps à un autre type d'écriture, un roman intitulé *Grelotte et Blanca*, publié ce printemps par les Éditions Baudelaire. Ce roman classé jeunesse est qualifié comme ci-après en son dossier de presse. Ce roman d'aventures n'est pas un récit ordinaire. L'histoire en effet ne se déroule pas chez nous, mais au pays des chiens. Les deux héroïnes, Grelotte et Blanca, semblent s'opposer en tous points, Grelotte vit une existence confortable auprès de ses maîtres tandis que Blanca est une chienne sauvage ayant seule à sa charge une portée de cinq chiots. Cela ne va pas les empêcher de se lier d'une amitié indéfectible, lorsque Blanca va sauver la vie à Grelotte et que Grelotte organisera la défense de la niche et sauvera ainsi les chiots. Il s'ensuivra une merveilleuse vie pour cette nouvelle famille de chiens... et pour les maîtres qui les accueilleront. Ainsi m'avez-vous accueilli aussi, moi ce petit autodidacte, qui aimait les choses bien faites, qui s'accrochait à réussir.

## 1984

### Bénédicte Daull Massart (H.84)

J'ai cru pendant des années que pour réussir, il fallait se mettre dans des moules : moules de grandes écoles, moules de grands cabinets de conseil, moules de grandes structures. Cela devait être révélateur d'une époque, celle des années 1980 au début 2000. Il m'a fallu du temps pour réaliser la cinquantaine passée que cela n'avait pas vraiment de sens. Mon plus beau cadeau : une belle (et longue) dépression d'épuisement. J'étais toujours dans le conseil à l'époque ; j'allais clairement dans le mur, de façon assurée.

Quand on sort d'une dépression, il est plus facile de se libérer de ses vieux démons, de laisser enfin sur le côté de la route ses *a priori*, d'accepter de sortir de sa cage dorée professionnelle et surtout de prendre des risques. C'est donc fin 2014 que je me suis lancée dans l'aventure Values Associates, jeune société à l'époque spécialisée dans la BI, au bord du dépôt de bilan. C'est une équipe fantastique avec des personnalités magiques mais comme souvent, ce qui est compliqué est de se faire confiance collectivement. Or, la situation de l'entreprise est si dégradée fin 2014 que l'enjeu est de survivre ensemble. La question n'est donc pas de nous épuiser en interne lors de combats stériles sur qui est le chef, qui décide, qui a raison... mais au contraire de nous appuyer sur la diversité de nos histoires professionnelles et de nos compétences. Le fait que la situation soit critique à l'époque nous a certainement aidés à nous faire confiance. Nous n'avions pas le choix. Clairement, je ne cochais aucune des cases de la tech : je suis une femme ; j'ai (largement) plus de 50 ans ; je ne suis pas ingénieur ; je n'ai jamais été dans la tech auparavant (et accessoirement, je n'aime pas – du tout – les pizzas...). C'est toutefois l'alchimie de nos approches et de nos



Bénédicte Daull Massart.

compétences complémentaires qui nous ont permis d'avancer. Il nous a fallu trois ans pour réaliser notre pivot en nous positionnant sur la création de business applications sur mesure. Nous avons consolidé l'activité en finançant sur fonds propres nos efforts de R&D et notre croissance. Les recrutements sont relancés dès 2016. Nous venons de terminer l'année 2018 avec plus de 50 % de croissance de notre chiffre d'affaires, un retour à la rentabilité, des effectifs en forte croissance. Nous sommes heureux d'accompagner des entreprises de renom qui nous font confiance et auprès desquels nous nous régalons. Nous avons surtout démontré que des modes de fonctionnement collaboratifs et bienveillants pouvaient fonctionner... Il est possible de se faire confiance collectivement ; c'est même une fantastique façon de gagner. Il est possible d'avancer en cohérence avec ses valeurs et convictions. Tout l'enjeu est peut-être de savoir qui l'on est au fond de soi et de s'accepter en tant que tel.

[linkedin.com/in/bdaullmassart](https://www.linkedin.com/in/bdaullmassart)  
[www.values-associates.com](http://www.values-associates.com)

## 1986

### Serge Cometti (H.86)

Plantu le savait bien : La Promo André Lacoste est une promo d'écrivains. Il nous avait autorisés à utiliser son dessin pour notre 20<sup>e</sup> anniversaire : il avait bien compris qu'il est périlleux d'arracher son stylo à la 86 ! Aujourd'hui, il en faut de la mémoire pour se rappeler tous ces titres et ces auteurs, alors merci à Anne de Pomereu de nous avoir fait partager récemment sa connaissance sur le sujet avec *L'Éloge de la Passoire*, largement repris dans les bonnes pages de la presse ces dernières semaines. On compte trois fois plus d'auteurs dans la promo 86 que dans la moyenne française, avec au moins 15 auteurs et 22 livres. Du plus prolifique, Vincent Labbé, avec pas moins de six ouvrages sur ses deux passions, la langue et le bridge, citons entre autres *Drôles de donnes* ou *Secret-Défense*. Pour les aficionados des jeux de lettres, signalons enfin *La Stratégie du Scrabble*, écrit par notre vainqueur du championnat de Scrabble Duplicate en 1980, ayant établi le record avec 98,84 % devant un autre HEC 77, cette fois Benjamin Hanuna qui terminera

quatrième. Son épouse Anne-Sophie Mercier, journaliste au *Canard enchaîné* est aussi un auteur prolifique, auteur d'ouvrages mystiques, avec *Dieudonné démasqué*, ou ésotériques, avec *Présidentielles 2007, carnet de campagne de Charlie Hebdo*, et un livre à paraître prochainement. Si pour certains, la vocation d'écrire fut une évidence, d'autres ont suivi des *Chemins de Traverse*, comme Emmanuel Faber, cheminant hors des sentiers battus, ou Agnès Gros (Reymond) qui a retrouvé la trace du missionnaire Père Venet dans *Une vie donnée pour le Cambodge*. Au moment de l'élection du nouveau Parlement européen, relisons l'ouvrage écrit à six mains par Marie-Ange Debon, Frédéric Lemoine et notre très cher Pierre Merviel, *Économie de l'intégration européenne*. Espérons que nos nouveaux élus sauront tirer les leçons de la crise, à la lecture de l'excellent ouvrage de notre camarade Hervé Gouil *Titanic, Avatar et Hobbit nous racontent la crise financière* et qu'ils auront à cœur de réviser du même auteur *Réapprendre à coopérer*. Pourvu qu'ils aient aussi lu *L'Avenir au travail*, de Sylvia Métayer. Enfin si, comme Christine Croubois (Ravisy), vous criez *Au secours, ma fille monte*

*sa boîte*, offrez-lui l'excellent ouvrage de Bertrand Giboin, professeur à l'ISG et dans de nombreuses écoles *La Boîte à outils de la stratégie*, préfacé par Dan Serfaty (H.87), fondateur de Viadeo. Et réservez déjà l'ouvrage de référence à paraître de Marie de Fréminville sur la cybersécurité. Et, bien sûr, restons sereins à la lecture du livre d'Isabelle Jordan *Le Bien-Vieillir*, préfacé par Gilbert Trigano. *Last but not the least*, histoire d'exercer vos zygomatics et de vous dérider la face, courez commander à votre libraire l'ouvrage de référence de notre spécialiste international de la tripe de veau Stéphane Germain, *L'Encyclopédie Audiard*, qui va être rééditée à 30 000 exemplaires pour la fin d'année, et profitez-en pour (re)parcourir avec bonheur *Le Dico, fligateurs des tontons*. J'en ai sans doute oublié plein, malgré l'appel lancé sur notre groupe whatsapp, mais ne m'en veuillez pas trop, je n'ai pas encore lu *L'Éloge de la passoire*, et signalez-moi les oublis pour que je les rectifie dans un prochain article.

### Jean-Pierre Polus (E.86)

Après avoir assumé des responsabilités de direction générale des opérations aux niveaux Europe puis monde dans des groupes internationaux français et américains, j'ai accepté, en 2014, la responsabilité de premier adjoint au maire de Saint-Forget, modeste commune de moins de 500 habitants, au cœur du Parc naturel régional de la Haute-Vallée de Chevreuse. Un petit village qui, comme celui d'Astérix, se dresse aujourd'hui contre l'autorité.

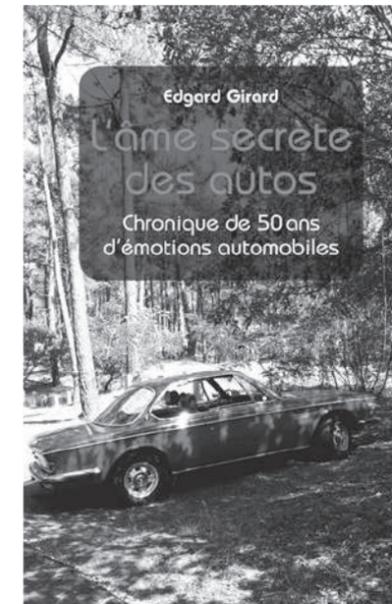
## 1987

### En hommage à Thierry Lalo (H.87)

En souvenir de notre camarade disparu Thierry Lalo (H87), amoureux fou de jazz et fondateur du groupe de jazz vocal Les Voice Messengers, nous avons lancé une collecte pour acheter un piano. Ce piano sera installé en septembre dans le lounge de l'Association, et à la disposition de tous les camarades qui veulent y organiser des événements musicaux. Pour participer, voici le lien vers la cagnotte : <https://www.leetchi.com/c/un-piano-pour-thierry> Ainsi nous honorerons en musique le souvenir de Thierry, et le jazz vivra ! **Anne Frisch (H.87)**

### Edgard Girard (H.87)

Aussi loin que je puisse me souvenir les autos m'ont toujours fasciné. Leur ligne, leur bruit, leurs odeurs caractéristiques, leur comportement, leurs performances bien sûr. Mais aussi la liberté qu'elles nous donnent à tout instant de pouvoir nous évader dans leur bulle protectrice. J'ai réalisé à quel point les autos furent omniprésentes dans ma vie et jouèrent souvent un rôle important dans de nombreuses circonstances, bien au-delà de leur triviale fonction utilitaire. Alors que plus un jour ne se passe sans que l'automobile soit mise en accusation et que déjà s'annonce la fin de son règne avec l'avènement prochain de la conduite automatisée, j'ai tenu à rendre un hommage mérité à ces charmantes compagnes qui m'ont enchanté et jamais déçu. De l'Estafette de ma grand-mère à la DS de mon père, de ma Panda sur le campus de Jouy à ma Triumph TR6, plus de 30 m'ont dévoilé les secrets de leur âme... Octobre finissant sur les délicieuses petites routes tournantes et montantes du Lot. Je vais rendre



visite à quelques vignerons de Cahors pour déguster leurs excellents vins du côté de Luzech, Puy-Lévêque ou Le Boulve. J'ai espéré jusqu'au dernier moment que C. viendrait, mais ce ne sera pas le cas. Je suis en revanche accompagné de ma Mercedes 300 SL-24 Nautic Blue, magnifique coupé cabriolet et chef-d'œuvre ultime du grand Bruno Sacco. Juste elle et moi...

## 1988

### Claude Valle (E.88)

Après une carrière courte dans la Marine comme pilote de l'Aéronavale, je me suis reconverti dans le commerce international grâce à une formation à l'ISG (3<sup>e</sup> cycle de Gestion et DECS), mais surtout grâce à une formation sur le terrain donnée par les commerçants seniors qui m'ont appris le métier. Après trente-cinq ans de métier, ayant moi-même accumulé une certaine connaissance en ce domaine, j'ai souhaité faire bénéficier de mon expérience des jeunes (ou moins jeunes) commerçants débutants ; et c'est de là qu'est partie l'idée d'écrire un livre qui se veut très pratique, en essayant de transmettre au lecteur les bons conseils, les bonnes pratiques et les mises en garde qui sont le fruit de mon expérience personnelle. J'ai émaillé le texte d'exemples vécus (bons ou mauvais) que j'ai choisis, car ils illustrent bien les recommandations



que je donne et les pièges à éviter. J'avais déjà une petite expérience de l'écriture en ayant participé à celle de *Guide pratique de l'intelligence économique* que nous avons écrit à huit mains avec des amis du CPA, sous la houlette de Christian Coutenceau, puis à une réédition augmentée écrite à douze mains : *L'intelligence économique au service de l'innovation* (édités chez Eyrolles). Le commerce export est un métier passionnant, car on est confronté en permanence à des situations imprévues, où il faut improviser tout en protégeant les intérêts de sa société. On travaille dans des environnements culturels variés auxquels il faut s'adapter, mais qui sont une source d'enrichissement intellectuel formidable. Chaque région du monde a ses pratiques commerciales, ses tabous qu'il faut connaître, ses codes qu'il faut apprendre à décrypter, sous peine de commettre des impairs, voire des fautes graves qui peuvent compromettre une relation commerciale avec un client potentiel. J'ai structuré le livre autour d'un concept consistant à suivre étape après étape le déroulement d'une affaire à l'export, depuis l'analyse initiale du marché jusqu'au RETEX (réunion de débriefing ou retour d'expérience). À la fin du livre, j'ai inséré des fiches outils et des annexes qui peuvent aider certaines sociétés à structurer leur approche commerciale export. J'ai eu beaucoup de mal à trouver un éditeur qui accepte de publier ce livre, car les principaux éditeurs de la place de Paris m'ont tous rejeté avec une belle unanimité, arguant que le sujet n'était pas « vendeur » car, m'ont-ils dit ou écrit, « le commerce international n'intéresse pas les Français »... ce qui est malheureusement vrai et ce qui se traduit dans les chiffres de la balance du commerce extérieur de la France (62 milliards d'euros de déficit en 2017, à comparer aux 250 milliards d'euros d'excédent de l'Allemagne).

## 1990



### Sophie Chabanel (H.90)

*Le Blues du chat*, mon nouveau roman, vient de paraître au Seuil. Il m'aura fallu du temps pour venir au polar... comme autrice et comme lectrice. J'ai découvert le genre, contre lequel j'avais quelques préjugés, au moment où je prenais le TGV Lyon-Paris chaque semaine. Le roman de gare, au sens propre. Très vite, je suis convertie : dans ce genre protéiforme, le pire côtoie le meilleur (comme en littérature dite blanche). Si bien qu'après deux essais et deux romans, je publie un polar, puis un deuxième. Avec grand plaisir : la contrainte, on le sait, stimule la créativité. *Le Blues du chat* est un policier, donc, mais avant tout un livre drôle. L'histoire d'un trader reconverti aux fours solaires, d'un prêtre attachant mais pas très conforme, d'une commissaire grande gueule et d'un adjoint un rien donquichottesque... prompt aux envolées lyriques, mais

qui devient aphone en entendant l'expression « balance ton porc ». Bref, vous l'aurez compris : l'écriture est aussi, pour moi, un moyen de mettre mon grain de sel...

### Pierre Michon (E.90)

Hé oh ! Y a-t-il quelqu'un chez les Alumni HEC qui soit libéral ? J'ai toujours été interpellé par le fait que dans les forums présentés sur le site de l'Association, entre autres, aucune solution libérale n'était envisagée pour trouver comment mieux « faire tourner » les entreprises. Et simplement la société d'ailleurs. Comme si tous les économistes libéraux, comme le français Frédéric Bastiat par exemple, qui ont inspiré les économies occidentales ou orientales d'ailleurs et dans le monde entier, n'existaient pour ainsi dire pas. Bien au contraire, en France, le simple mot libéral semble être un gros mot pour qui veut parler mode de vie. Au sein de la population où tout est fait pour raviver la lutte des classes, soit, mais chez la quasi-totalité des anciens d'HEC, cela me laisse pantois. Parce que dans le mot libéral, il y a quand même la notion de liberté et bien sûr la responsabilité qu'il faut avoir pour l'assumer. Alors chez ceux qui ont pour vocation la direction d'entreprises, comment ne pas simplement avoir envie de se colleter avec ces deux notions, propres à faire donner aux hommes et femmes de l'entreprise le meilleur d'eux-mêmes ? Et chez ces mêmes qui ne connaissent pas ou ne croient pas au libéralisme, pensent-ils encore que le redressement de la France pourra venir d'un quelconque dirigisme étatique ? Ce texte est là pour vous interpellé à ce sujet. Alors qu'en pensez-vous ?

### Chantal Neri (M.S.90),

Et si le prochain Google était français ? Nos entreprises ont du potentiel : de belles technologies, les talents, des compétences et des valeurs. Pourtant, les podiums mondiaux (chiffre d'affaires, rentabilité, capitalisation boursière...) sont trustés par des entreprises américaines. Levi Strauss et Coca Cola sont devenues des entreprises multinationales iconiques sur un matériau et un procédé initialement français. Il y a donc quelque chose qu'elles font bien et mieux. Si les Européens sont présents dans ces classements, ils ne sont jamais sur le podium... ou à de très rares exceptions. Et leur présence se réduit parce que la Chine entre dans la danse. J'ai eu envie de formaliser les bonnes pratiques qui créent le lien entre une belle technologie et la rentabilité. Docteur en physique des matériaux, j'ai toujours été passionnée par l'innovation. J'ai vécu et travaillé dans la Silicon Valley (dans des missions globales) puis en France auprès de chefs d'entreprise. Et je continue de partager mon temps entre la France et la Californie. Cela me permet d'être en veille sur les innovations technologiques et entrepreneuriales et d'en retenir les meilleures pratiques. Business Scaling, que j'ai créée, accompagne les entreprises dans leur développement, notamment international. Je suis également expert pour EASME, l'agence de la Communauté européenne pour la compétitivité des entreprises. De cette expérience multifacettes, le livre *Et si le prochain Google était français ? 10 pratiques à succès de la Silicon Valley* s'est imposé pour lever les barrières que nos entrepreneurs rencontrent, des barrières qui n'existent pas dans la Silicon Valley. Ce sont des limitations culturelles. J'ai regroupé, avec de très nombreux



conseils et exemples, les méthodes qui ont assuré la réussite de start-up devenues aujourd'hui des géants mondiaux. En tant qu'expert pour EASME, j'observe les mêmes limites dans les autres pays européens. Seuls les projets anglais et, dans une moindre mesure, allemands reposent sur une approche vraiment compétitive. Pas surprenant que ces deux pays ont aussi le plus grand nombre de licornes (start-up évaluées à plus de 1 milliard de dollars) d'Europe. Une méthode ? Je tiens beaucoup au « Think Big » (« voir grand ») ! Comme cette pizzeria de Chicago, perdue dans un quartier populaire, qui annonçait : « Ici, la meilleure pizza de tout l'univers. » Voilà l'état d'esprit américain : on rêve et on entreprend à grande échelle. J'essaie de l'insuffler à nos chefs d'entreprise. On ne peut réaliser ce que l'on se permet d'imaginer. On génère sa propre réussite ! Quand on se voit meilleure pizza de l'univers, on va plus loin que quand on se dit meilleure pizza du quartier. Dans les incubateurs de la Silicon Valley, les startuppeurs s'y voient leaders mondiaux et établissent leur stratégie avec cet objectif. Si la mise en place se fait par étapes, l'état d'esprit est bien celui de conquête. J'appelle cela la vision Apollo ! À l'inverse, la mesure, la prudence ou une vision conservatrice se révèlent souvent contre-productives.

## 1992

### Caroline Patou (H.92)

**La cause des lions.** Les lions fascinent. Aujourd'hui, leur avenir est incertain. En 1977, 100 000 lions vivaient encore à l'état sauvage en Afrique. **En 2017, les estimations n'étaient plus que de 20 000 lions**, sachant que seulement une petite dizaine de pays – dont le Kenya et la Tanzanie – possèdent encore des populations de lions supérieures à 500 individus, seuil minimum pour éviter la consanguinité de l'espèce dans une zone géographique donnée, et donc assurer sa survie à moyen terme. **Les causes de ce déclin sont multiples :** réduction de l'habitat en raison de l'évolution démographique humaine (les lions n'occupent plus désormais que 5 % de leurs territoires initiaux), braconnage, trafic de lions vivants. La majorité des parcs nationaux se situent en effet sur d'importantes zones géographiques couvrant deux ou trois pays, ce qui constitue de véritables zones de non-droit. Mais plus encore, les lions sont au cœur d'enjeux commerciaux qui concernent quasiment tous les continents. La chasse aux trophées, les zoos, les cirques et, depuis peu, l'utilisation des squelettes de lions pour la fabrication de produits



© photo Caroline Patou.

traditionnels asiatiques (*lion bone trade*). Pour répondre à cette demande, des camps d'élevage de lions ont fait leur apparition en Afrique du Sud. Il y aurait aujourd'hui près de 8 000 lions parqués dans ces établissements. Exploités entre 0 et 2 ans par l'industrie touristique (selfies, nourrissage des lionceaux au biberon), ces lions seront vendus, à l'âge adulte, à des opérateurs pratiquant le *canned hunting*. **Qu'est-ce que le *canned hunting* ?** Il s'agit d'une chasse aux trophées en enclos. Le lion est choisi sur catalogue, mis sous sédatif léger afin de ne présenter aucun danger pour le chasseur amateur, puis placé dans un petit enclos où il sera abattu au fusil ou à l'arbalète. 800 à 1 000 lions finissent ainsi chaque année. Dans ce contexte, je suis partie à la rencontre de ceux qui protègent les lions. Parce que les lions ont un rôle dans l'écosystème. Parce qu'ils ont une organisation sociale complexe qui ne peut se mettre en place que dans des espaces naturels. Parce que si les lions sont désormais « produits » en masse, il me semble important de communiquer sur le fonctionnement de cette économie. Exemple : faire un selfie avec des lionceaux dans une ferme d'élevage semble anodin, mais si l'on sait ce que deviennent ces lions, cet acte à une tout autre portée. *In fine*, c'est une responsabilité autant collective qu'individuelle. En d'autres

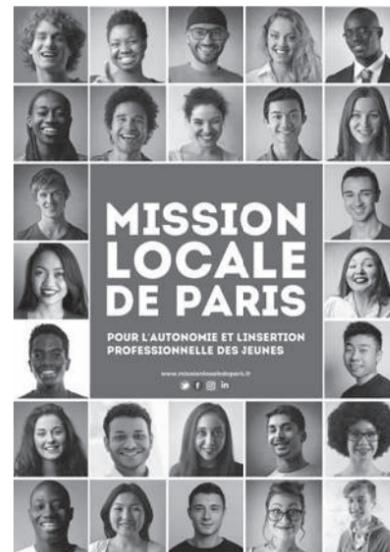
termes, serons-nous la génération qui aura laissé faire sans agir ? Pour moi, la réponse est non. **Quelles sont les structures qui protègent les lions ?** Après deux expériences en Afrique du Sud dans des refuges de lions – dont celui de Kevin Richardson –, je peux affirmer que les structures qui ont pour véritable vocation la protection des lions sont celles qui ne pratiquent pas l'élevage de lionceaux. Devenir volontaire pour quelques semaines au sein de ces refuges permet de les aider financièrement et de faire circuler l'information, afin d'engendrer un cercle vertueux. Votre quotidien sera celui d'un *lion keeper*, à savoir : nourrissage des lions, check & cleaning des enclos, le tout dans une ambiance familiale. À l'inverse, les parcs qui permettent l'interaction des touristes avec des lionceaux ou de jeunes lions sont tous liés, de près ou de loin, au commerce des lions. Enfin, d'autres structures, comme ADI, mènent des actions d'envergure internationale à l'encontre des cirques et ont ainsi permis à plusieurs dizaines de lions de rejoindre des refuges dignes de ce nom. **Pour plus d'informations**  
**Kevin Richardson Wildlife Sanctuary:** [www.lionwhisperer.co.za](http://www.lionwhisperer.co.za)  
**Blood Lions:** [www.bloodlions.org](http://www.bloodlions.org)  
**Animal Defenders International:** [www.stopcircussuffering.com](http://www.stopcircussuffering.com)



© photo Camille Patou.

### Aline Robinet- Le Doussal (H.92)

Désireuse d'apporter une contribution concrète et immédiate à l'amélioration de notre société, j'ai épluché la bourse aux candidatures d'HEC Bénévolat. Ayant déjà accompagné des jeunes de



ma famille ou enfants d'amis dans leur recherche d'emploi ou de formation, j'ai rapidement opté pour un poste de marraine à la Mission locale de Paris, dont l'objet est l'insertion des 16-25 ans. La variété des profils est un enrichissement permanent, les rencontres y sont souvent touchantes, voire poignantes, et surtout, j'ai l'impression d'apprendre à mieux connaître la jeunesse de mon époque et de toucher du doigt à la fois sa diversité (les parcours font le grand écart) et ses points communs. Vous qui êtes nombreux à vous investir bénévolement, je pense que vous me comprendrez aisément quant à la double satisfaction du bénévolat : l'utilité aux autres et la gratitude envers notre propre vie. En ce lendemain d'élections, je suis encore plus convaincue que les changements passent plus par nos actions quotidiennes que par les urnes.

## 1993

### Frédéric Malègue (H.93)

Diplôme d'HEC en poche, j'ai commencé par travailler dans la finance, sur les marchés de Londres et New York. Objectif ? Rembourser mon emprunt étudiant et surtout me constituer un matelas pour créer ma propre société dans le domaine de la production de films. Chose faite à 30 ans. Je crée Goyaves, une société de production axée sur la production de cinéma et de documentaires. Je m'essaie aussi à la réalisation. Je ne lâche pas pour autant la finance, clé d'entrée dans le monde du cinéma. Je monte des obligations indexées sur le nombre d'entrées en salles cotées au Luxembourg, des warrants cinéma... À l'approche de la quarantaine, je commence à avoir une expérience de la réalisation : 6 courts métrages dont un diffusé lors du Festival de Cannes, des scénarios de long métrages sélectionnés à de nombreux concours. Pour autant, je n'ai aucune perspective de gagner ma vie dans ce domaine. Côté financement du cinéma, les perspectives ne sont pas plus brillantes, malgré mon



Frédéric Malègue, dans les locaux parisiens de Station F.



réseau dans les fonds d'investissement et ma connaissance des structurations juridiques et fiscales complexes. En effet, le milieu cinéma n'est pas très réglo : le jeu consiste souvent à changer les termes contrat la veille de la signature, en revenant sur les conditions négociées auprès des investisseurs. Je n'ai plus d'argent, alors que je suis en train de fonder une famille. Goyaves devient alors une société de production essentiellement axée sur le *brand content* et la pub. J'embauche des commerciaux, j'industrialise le process de production et d'acquisition client, j'ouvre au Brésil, alors un marché très porteur. Les grands annonceurs ont besoin de créer des contenus pour tous leurs grands marchés ? On relève le défi ! On développe un réseau de correspondants dans 70 pays, avec lesquels nous travaillons aujourd'hui régulièrement, pour produire simultanément des contenus dans 10 ou 15 pays à la fois avec la même simplicité, délai, coût et gage de qualité qu'un tournage à Paris. Depuis cinq ou six ans, le secteur du *brand content* et de la pub web, au départ négligé par les grandes agences, devient clé. Les agences l'incluent désormais dans leurs contrats au long cours, et l'activité entre dans leur pré carré, avec des entités de productions internalisées... et très, très chères. Mais le client n'a pas le choix ; les grandes agences ont souvent droit de vie

ou de mort sur les chefs de produits et directeur marketing. En parallèle se développe le marché de la vidéo « snackable » : la vidéo sans cesse renouvelée pour les sites et les réseaux sociaux. C'est un exercice particulier : il faut produire en quelques minutes pour quelques euros... La production classique ne peut pas suivre. Il faut industrialiser, automatiser. Je monte alors GingaLab, et la solution Ginger. Quatre ans de développement, 1,5 million d'euros d'investissement, et on offre une solution aux entreprises et aux marques avec la possibilité de capter, stocker, monter, poster et récupérer les audiences sans sortir de la plateforme cloud Ginger. En quelques minutes, les professionnels peuvent créer des vidéos, les poster et en mesurer la performance, l'envoyer sur leurs sites ou leurs newsletters... La plateforme, dans sa troisième version, est lancée en février cette année. Aujourd'hui, plus de trente entreprises utilisent la plateforme. Mais la tension est toujours grande, pour atteindre le point d'équilibre, il faut encore batailler : GingaLab compte 10 développeurs et un directeur commercial en France, ainsi qu'une directrice commerciale en Allemagne... Il faut chercher un bridge de financement pour se déployer hors de France, où la concurrence (comme c'est le cas en Allemagne) est moins rude... Bref, l'aventure ne fait que commencer.

## 1991

### Jean-Emmanuel Rodocanachi (H.94)

J'ai créé en 2014 Les Petits Chaperons Rouges, un réseau de crèches d'entreprises. Rebaptisé Grandir, ce groupe a plus que doublé de taille en trois ans : il est désormais aussi présent en Allemagne, en Angleterre, au Canada et aux États-Unis.

Avec 26 000 familles accueillies chaque jour dans 560 crèches et écoles maternelles, par 8 000 puéricultrices et éducatrices, Grandir est devenu un groupe de référence dans l'éveil et l'éducation des jeunes enfants. Près d'une centaine de grands employeurs européens et nord-américains lui font confiance pour soutenir la conciliation vie pro-vie perso de leurs collaborateurs. Le groupe vise un chiffre d'affaires de 375 millions d'euros en 2019 dont 41 % à l'international. Grâce au formidable engagement de nos équipes et à notre projet d'entreprise Grandir 2024 axé sur la qualité d'accueil et l'innovation pédagogique, les enfants sont heureux, les parents sont sereins et il fait bon grandir avec nous..

## 1995

### Thibaut Lallemand (H.95)

Thibaut a été décoré de la Croix du combattant volontaire, avec agrafe « Missions extérieures » par la ministre des Armées. Cette décoration est réservée aux réservistes opérationnels (et aux ex-appelés du contingent). Chargé de mission Asie Pacifique à la Direction générale de l'aviation civile, il est également membre du conseil d'administration de La France Mutualiste, mutuelle d'assurance.



### Hommage à Nicolas Ios (H.95)

Ta sympathie, était lumineuse et chaleureuse...

C'est en juillet 1992, à Strasbourg lors d'une session internationale du Parlement européen des jeunes que je partage à tes côtés l'annonce de ton intégration à HEC après deux années de préparation (lycée Henri Wallon puis Ipesup). Tu explodes de joie dans un premier temps et tu nous invites à célébrer ce moment ! Je garde en mémoire ton engagement personnel sans faille pour réussir ton ambition. En novembre 1993, en parallèle de tes cours à HEC que tu ne voulais pas manquer, tu n'hésitais pas à faire les allers et retours entre Jouy-en-Josas et Fontainebleau pour m'accompagner dans l'organisation de la 14<sup>e</sup> session internationale du Parlement européen des jeunes. Le PEJ était pour toi un formidable événement où chacun pouvait exprimer librement son opinion sur le futur de l'Europe. Ta générosité te permettait de rencontrer des gens des quatre coins de l'Europe qui ne t'ont pas oublié. Idéaliste et bon vivant, tu aimais converser autour de bons petits plats, à refaire le monde autour de discussions à n'en plus finir. Ouvert et curieux tu aimais voyager et découvrir de nouvelles cultures. Grand mélomane, tu nous faisais toujours découvrir de belles musiques.

Je te revois encore à différents événements ou rencontres amicales, heureux de se retrouver pour partager des moments joyeux. Je me souviens aussi, de tes souvenirs à HEC où tu me racontais les pots d'étage et toutes les activités que le BDE proposait. Tu aimais faire la fête avec sagesse et profiter de la vie. Tu as notamment participé avec le Ski Club du campus à un formidable séjour aux Arcs en février 1993 qui a laissé un grand souvenir à tous. Tes camarades gardent en mémoire ta sympathie, ton esprit participatif et ton enthousiasme.

Après ta Majeure Marketing à HEC, tu rejoins le groupe Pepsi pendant sept ans, puis tu reprends tes études en 2004 à l'Université de Wharton où tu obtiendras un MBA. Tu enchaînes ensuite chez Yahoo, Mytime.com, et chez Sony Picture. Nos pensées vont tout particulièrement à tes deux enfants, Alex et Gaspar, leur maman Sarah, tes parents et ta famille. Tu avais l'habitude de dire : « Elle est pas belle, la vie ? » Tu laisses chacun de nous, à la fois heureux et fier de t'avoir connu mais triste de se rendre compte que la vie ne nous a pas laissé du temps pour te revoir. Nicolas, la joie de vivre que tu nous as fait partager, à HEC et au-delà, ne nous quittera jamais !

**Laurent Delporte (M.01)**

## 1999

### Éric Baude (M.99)

L'art s'inspire toujours de quelque chose. En l'occurrence, c'est un cheval grec ancien et plusieurs bronzes qui ont été mes sources d'inspiration. Nous copions et interprétons à notre façon. D'ailleurs les cubistes, les surréalistes, les contemporains, etc., tous se sont inspirés de l'art africain, voire de l'art pariétal. Les plus grands : Braque, Picasso, Giacometti... ne s'en cachaient pas d'ailleurs. L'art africain fait preuve d'une invention plastique et stylistique incroyables, les œuvres ne sont jamais signées, elles sont plus destinées à la transmission qu'à une valorisation personnelle, même si l'artiste ajoute assez souvent sa petite touche personnelle. J'hésite à signer mon cheval. Mon métier d'agent spécialisé en prévoyance et patrimoine chez AXA me rappelle tous les jours l'importance de la création de valeur et de la transmission, aux côtés d'acteurs économiques, très sensibilisés à ces problématiques.



## 2001

### Pascal Perzo (E.01)

**Le Marathon des sables, un défi humain au cœur du désert**  
Dès l'aéroport et pendant le vol qui nous transporte à Ouarzazate, c'est déjà un autre monde. On peut lire sur les visages de la bienveillance, des sourires chaleureux, de la curiosité, de la concentration mais aussi une sensation collective, indescriptible, qu'un grand moment hors du temps va nous porter longtemps, très longtemps.



Patrick Bauer, fondateur du Marathon des Sables, aux côtés de Pascal Perzo (E.01), en avril 2019.

Le 34<sup>e</sup> Marathon des Sables, c'est près de 800 participants venus de plus de 50 pays. Le plus jeune a 16 ans, le plus âgé a 83 ans. C'est une course de 226 km en six étapes à travers le Sahara sud-marocain.



« Gestion » est le maître mot de cette course atypique : gestion de ses efforts, de son alimentation, de son eau, de son sommeil, mais aussi des imprévus. Une véritable école de vie. Au-delà du réel exploit sportif, c'est aussi des valeurs de solidarité et de partage qui inspirent les participants, car l'événement soutient des projets pour lutter contre des maladies, aider des enfants autour de projets d'insertion par le sport ou protéger la planète. Le MDS a d'ailleurs créé sa propre association, Solidarité Marathon des Sables. Patrick Bauer, que j'avais convié, quelques mois auparavant, à une conférence sur le patrimoine immatériel organisée par l'Unesco, est le fondateur et l'inspirateur de cette aventure humaine et collective hors norme. C'est aussi un chef d'entreprise inspiré et inspirant, entouré d'équipes fidèles, passionnées, réactives, humaines et respectueuses des cultures et de l'environnement. De nombreux entrepreneurs et plusieurs entreprises participent à cette aventure. La communauté HEC, présente sur les cinq continents, porte des valeurs communes. Alors, pour les 35 ans du Marathon des Sables en 2020, pourquoi ne pas constituer des équipes d'anciens HEC qui mélangeraient les profils et les cultures pour oser le monde d'aujourd'hui et de demain ?

## 2002

### Arthur Brac de la Perrière (H.02)

Depuis longtemps, je regarde avec fascination et angoisse le monde moderne, qui nous apprend à nous adapter, à aller vite, à changer sans cesse. Et dans lequel tout devient lisse, déraciné, organisé et périssable. J'ai vu des gens développer des talents insoupçonnés et d'autres étouffer. Parfois les deux en même temps. Après avoir travaillé dans des multinationales, j'ai décidé de devenir artisan. Pour me former, je suis devenu ouvrier sur des chantiers, avant de reprendre une entreprise artisanale. Quelques années plus tard, j'étais ainsi patron d'une PME. Je n'ai jamais oublié l'artisan que j'ai été, ni ceux avec qui je travaille encore au quotidien. De ces expériences, j'ai fini par faire un roman, *La Pierre intérieure*. L'histoire d'un artisan tailleur de pierre, Gilbert. Comme l'homme moderne, lui aussi crève dans ce monde qui n'accorde pas de valeur à son travail, ne regarde plus les œuvres du passé et se détourne de la beauté qui traverse le temps. Et celle de Célyne, qui navigue entre les consultants en stratégie et le packaging de pots de yaourt sans savoir d'où elle vient ni vers quoi elle court. En imaginant cette rencontre, je me suis demandé comment survivre, comment retrouver ce qui est enfoui en nous et persiste, comme un acte de résistance à l'effondrement de la planète et de nous-même. Il y a la pensée de Simone Weil, qui m'accompagne depuis que ma professeure de philosophie de terminale m'en a parlé, j'ai ajouté la sagesse d'un Srilankais, les mots croisés d'une grand-mère, ils sont tous comme des anges posés au-dessus de nos vies pour caresser l'enfant qui est en nous et rêver à quelques promesses d'avenir.

## 2003

### Neal Topf (MBA.03)

As the President and Co-Founder of Callzilla (an outsourced contact center) I am very proud to share the news that my company has earned prestigious recognition this year: the Stevie Awards for Customer Service and Sales Best Outsourcing Provider (Bronze) and Finalist as ICMI Best Outsourcing Provider, Best Contact Center Agent, and Best Contact Center Supervisor. These awards are all tributes to the hard work and execution of a strong management team and focus on execution that were learned during the HEC MBA and honed just after completion of the MBA in 2003.

## 2004

### MBA 2004

The MBA 2004 class continues to meet every year. In 2017, Dan Waldan organized a visit for the class to visit Israel and in 2018, Yassir Chakib organized a visit to Marrakech. The next trip will be to Riga in Latvia (3-6 oct 2019). Don't hesitate to contact Armands Cakss, the organizer, for more information.



2017



2018

### Albert Kostanian (H.04)



Les cumulards en politique jouissent d'une triste réputation, j'ai voulu vérifier que cela n'était pas le cas dans les

affaires. Comme je suis touché à tout, avec des intérêts qui ne finissent pas de s'élargir, j'ai fait de la spécialisation un ennemi. Quitte à réinventer la roue de temps en temps, travers sûrement hérité d'une longue carrière dans le conseil en stratégie. En septembre 2004, fraîchement diplômé de l'École HEC (après des études en économie au Liban, mon pays d'origine), j'opte pour le conseil en stratégie au sein d'un grand cabinet international. Et c'est à ce moment de ma vie que s'arrête la « glande », que j'ai pratiquée avec beaucoup de finesse au lycée, à l'université et à HEC en cultivant l'art du bachotage. Je multiplie les missions, travaille dans plusieurs pays plus ou moins exotiques (la Belgique, par exemple) sur des sujets plutôt passionnants et diversifiés qui m'apprennent au final la valeur du travail et une certaine culture de l'excellence (ne plus bâcler, aller en profondeur, etc.). Pendant tout ce temps, je n'ai jamais lâché le Liban et ses querelles inextricables et contribué à fonder un parti politique tout en écrivant dans divers journaux et magazines en France et au Liban... En 2009, ma vie prend un nouveau tournant et j'accepte de diriger la campagne législative d'un grand parti libanais. Je prends donc congé de mon cabinet parisien et m'évertue pendant plus d'un an à former des machines électorales à grands coups de PowerPoint, technologie alors inédite dans les villages libanais ! Suite à cette expérience, je renoue avec le Liban, y cofonde une association pour la préservation des villages (Les Plus Beaux Villages du Liban) et finis par

fonder, en 2014, le bureau de Beyrouth du cabinet de conseil qui m'a repêché à la sortie d'HEC, tout en poursuivant mes activités politiques « à feu doux ». En parallèle, je crée une petite boîte pour conseiller des entreprises locales et réaliser des transactions sur un marché de niche. Ça aurait pu s'arrêter là, mais c'était compter sans le dernier épisode (jusque-là !) de la saga. Mars 2018, le PDG de la plus grande chaîne de télévision locale m'appelle. Il m'offre de présenter l'émission politique phare de la chaîne. J'hésite longuement et finis par accepter ce nouveau défi. Je perfectionne mon arabe, travaille mon langage corporel, crée un concept avec une équipe de pros et lance l'émission, très attendue, en mars 2019. J'ai choisi « 2030 » comme titre du programme pour signaler un renouveau et une réflexion prospective qui se font rares au Liban et dans la région. Cette carrière qui débute se nourrit de mes autres activités qui m'exposent à l'économie locale et mondiale et forment un tout assez synergétique... les petits ruisseaux font les grandes rivières !

## 2006

### Caroline Ménager (H.06)

Un parcours académique à peu près sans faute, une carrière qui se déroulait plutôt bien dans de grands groupes installés, connus et reconnus (Roland Berger Strategy Consultants, Franprix, les cinémas Pathé Gaumont...). Pourtant, lorsque Benoît Grassin (ESCP 2006) est venu me parler de ce qui, à l'époque, ne s'appelait pas encore Pixpay, je n'ai pas hésité bien longtemps ! Qu'est-ce qui a pu me pousser à cofonder, début 2019, Pixpay, la néo-banque destinée aux adolescents et à leurs parents ? **Parce qu'il y a VRAIMENT quelque chose à révolutionner ?** Neuf

adolescents sur dix ne disposent pas aujourd'hui de moyens de paiement en phase avec leurs attentes. Pourquoi ? Parce que si les banques traditionnelles proposent des offres pour les mineurs, celles-ci sont pauvres, se limitant souvent à une carte de retrait ou dans le meilleur des cas de paiement, avec très peu d'autres fonctionnalités associées (contrôle parental faible, applications mobiles complexes...). Dans ce cadre, les offres pour mineurs ne sont ni attractives pour les adolescents, ni sécurisantes pour les parents. Les familles utilisent donc encore massivement l'argent liquide pour donner de l'argent à leurs enfants (argent de poche régulier ou ponctuel, cadeaux, petits boulots...). Or, cette pratique n'est aujourd'hui plus adaptée à des adolescents qui veulent consommer en ligne et dont les usages sont de plus en plus digitaux.



Parallèlement, pour les parents, l'argent liquide présente des risques évidents (perte, vol, racket...) et embarrasse leurs poches, eux qui ont déjà basculé dans une économie cashless.

**Parce que j'avais envie de construire quelque chose qui ait une utilité ?** Maman de 3 enfants, je commençais à ressentir assez furieusement l'envie de faire quelque chose « qui ait du sens ». Pré-crise de la quarantaine ? Peut-être... Toujours est-il que nous avons pensé

et construit Pixpay comme une réponse aux attentes des adolescents (gérer simplement son budget, épargner, gagner de l'argent...), mais aussi aux besoins des parents.

- Pédagogie : les parents sont soucieux d'apprendre à leurs enfants à gérer un budget, mais si cela peut être fait de façon ludique, c'est mieux !)
- Maîtrise de l'autonomie : parce qu'un adolescent de 10 ans ne ressemble pas à celui de 17 ans (et que tous les enfants sont différents), on peut choisir de tout contrôler (plafonds de paiement, notifications temps réel à chaque dépense de son enfant, marchands ou canaux bloqués...) ou au contraire lui laisser beaucoup plus de liberté.
- Simplicité : notre quotidien n'est quand même pas simple tous les jours, personnellement je n'ai jamais de cash sur moi... Alors Pixpay, c'est aussi la possibilité de programmer automatiquement les versements d'argent de poche de son ado ou d'envoyer immédiatement de l'argent en cas d'urgence.
- Sécurité : pas de cash sur soi = pas de vol ou de perte, c'est plus rassurant quand on est parent... et puis, la carte est blocable immédiatement en cas de perte. Bref, un produit qui simplifie le quotidien des familles.

**Parce que j'avais encore des choses à apprendre et l'envie de sortir de ma zone de confort ?** Recruter des candidats de qualité quand personne ne nous connaît, apprendre à se servir de nouveaux outils, refaire des présentations PowerPoint et des fichiers Excel, réfléchir à une stratégie et la mettre en œuvre, construire une marque « from scratch » et ne pas bénéficier de l'image d'une marque existante... Autant de challenges qui font désormais partie de mon quotidien. Mais c'est aussi le plaisir de pouvoir construire quelque chose qui nous ressemble, réfléchir à la culture d'entreprise qu'on a envie d'instaurer, créer de l'emploi, définir une stratégie... Autant dire que je ne suis pas déçue !

## 2007

### Tribute to Nicolas J. Bureau (H.07)

Nicolas J. Bureau's untimely passing came on the 05 April 2019.

A successful banker, dedicated husband and father, and also a great friend to many. Nic was born on the 14 of October of 1980, son of a French engineer and an American Nutritionist, he was raised in California with his summers spent in La Baule, west of France. He left us too early at 38 years old, here's a small but meaningful summary of his legacy.

As anybody who came across Nic we can always say he was most a most dedicated and extremely resourceful professional. He had not only the charisma that many remember but also a huge drive for success. His only motivation behind everything he ever did was the happiness of those close to him, starting with his daughter Sloane and wife Erica. Nic was a graduate of Emory College in Atlanta and then a graduate of the Grande Ecole with a Strategy Major at HEC Paris in 2007. His multilingual abilities helped him successfully work in London, California and ultimately Paris where he and his wife had decided was the place where to settle their family for the future.

We would like to pay a tribute to Nic, he meant a lot to many people around the world who met him through the HEC network and through working ventures and socially. His drive to succeed, perseverance, sense of responsibility and business acumen are only some of the qualities of an individual that stood out by himself and in a crowd, a person who was generous and infectious with 'joie de vivre'. Nic will be thoroughly missed and never forgotten, he lives in our hearts and memories.

**Gabriel Sanders (H.07)**

### Cyril Bladier (E.07)

Comme pas mal d'HEC, j'ai décidé de créer ma boîte et je vous raconte comment. Dans ce deuxième épisode (sur les quatre que compte la saga), je décris les moyens pour se faire connaître sans investir 1 €.

#### Résumé de l'épisode précédent.

2009 : après quinze ans de carrière et au sortir de l'EMBA HEC, un licenciement économique m'amène à m'interroger sur mon parcours professionnel. Après avoir suivi différentes pistes, je deviens consultant en transformation et stratégie digitale en me formant sur des sujets digitaux encore très émergents. Je crée un site et un blog.

**Peu de clients.** Pendant six mois, zéro retour. La fin de l'année approche : deuxième client. C'est insuffisant pour pérenniser. Deux jours avant Noël, courrier de Pôle Emploi : en janvier, vous arrivez au terme de vos quinze mois d'indemnisation. Je risque donc de devoir abandonner, parce que je n'ai plus aucune ressource. Prospector est difficile : pas de référence, pas de cas, pas de réseau, pas de légitimité. 15 janvier, nouvelle commande : je peux continuer.

**Networking d'entrepreneur.** Au club entrepreneurs de la CCIP, une participante me conseille d'écrire un livre. Pour les ouvrages pros, il y a deux éditeurs de référence : Dunod et Eyrolles. Je ne veux pas travailler pour rien. Plutôt qu'écrire un livre et ensuite le proposer, je les contacte, pour connaître leurs besoins et avoir une idée précise de ce que je dois écrire et sous quel format.

#### 200 pages, 1 mois de travail.

Je signe avec Dunod. Sortie prévue en février 2012, donc restitution pour relecture 5 mois avant, en septembre, soit une éternité sur les réseaux sociaux. Je dois écrire vite et bien. Je commence fin août, soirs et week-ends.

Vu le pourcentage touché par exemplaire vendu, ce n'est pas un exercice économiquement rentable. Je ne peux y consacrer mes journées. Et l'éditeur est clair : c'est à moi de communiquer et de vendre. J'ai peu de contacts LinkedIn, peu de reconnaissance, peu de followers Twitter. Je mise sur Slideshare. Je prépare un document de 10 pages : thèmes du livre, cas, interviewés et flashcodes vers Amazon, la Fnac, Dunod et Eyrolles. En six mois, plus de 5 000 vues. Je vends 3 500 exemplaires. Pour les ouvrages pros, les éditeurs raisonnent par collection et non par titre. Le seuil étant de 1 000 ventes, il me propose une V2, que j'accepte avec modification des droits d'auteur.

**Les bons conseils.** Quand on crée sa boîte, on reçoit beaucoup de conseils : fais ceci, ne fais pas ça... de personnes qui ne créeront jamais d'entreprise. Des mauvais conseils : « Tu dois avoir un associé (même s'il ne fait rien) ; seul, tu n'es pas crédible ». Problème : un *sleeping partner* n'apporte rien et ensuite il faut racheter ses parts. Et des bons conseils : « Adosse-toi à une techno ». Je choisis LinkedIn : c'est un outil pour RH, marketing, communication, ventes, DG, recruteurs et candidats hors poste.

**LinkedIn : le site devient la base de mon développement.** Je me spécialise en lisant tout : au-delà des fonctionnalités, je veux comprendre comment ça marche.

Je propose au club carrières des anciens de mon lycée d'intervenir (bénévolement) pour aider cadres et dirigeants en transition à utiliser LinkedIn pour retrouver un job et tester si ce que je dis est pertinent, compréhensible et applicable. Je propose mon format à des cabinets d'outplacement et aux services carrières des anciens HEC, Essec et ESCP (puis Insead, X...).

## 2008

### Eric Louet (E.08)

I am very excited to share great news! On May 3rd, UFLEX.work won the 2019 Miami Herald Startup Pitch Competition. I am honored to be recognized for this award, which will help building UFLEX a name in Florida, our primary location to pilot our business model and technical solution. UFLEX.work is a new and innovative online platform for casual/temporary employment.



Our mission is to provide part-timers with easy access to jobs in their community while supplying small businesses with qualified staff to support their temporary needs at low cost. Where the market offers myriad of solutions for full time workers, very few are focusing on short term employment, especially for small businesses. This is a gap that we intend to close with UFLEX.work.

### Jean Porcher (E.08)

Du lundi 20 au vendredi 24 mai 2019, j'ai eu l'immense plaisir d'accueillir à bord du porte-hélicoptères amphibie Dixmude de nombreux camarades de l'E-MBA FS 08, pour un entraînement en Méditerranée. L'occasion pour moi de retrouver des amis, dix ans après la remise de diplôme à Jouy-en-Josas, et de partager avec eux mon quotidien d'officier de marine et mon expérience du commandement à la mer de bâtiments de combat.



Le rythme a été soutenu pour nos « jeunes mousses », qui ont alterné quarts en passerelle de navigation, découverte du central opérations et de l'hôpital, embarquement sur les engins de débarquement amphibie, et observation sur le pont d'envol de manœuvres des hélicoptères Tigre, Puma et Gazelle, comme des essais du drone Schiebel. Nos apprentis marins ont même porté haut et fort les couleurs d'HEC lors du challenge sportif organisé à l'occasion de la journée du marin !

Une belle expérience partagée, ponctuée de passionnants échanges sur les similitudes de notre organisation et notre fonctionnement avec le monde de l'entreprise.

**Jean Porcher (E.08), commandant le porte-hélicoptères amphibie Dixmude**



### Géraud de Vaublanc (E.08)

Publier un premier roman, c'est un drôle de vertige qui m'est arrivé à 50 ans tout rond... Il m'a fallu une quinzaine d'années pour nourrir ce projet. Quinze années pendant lesquelles j'ai écrit par petits bouts, pendant les vacances d'été. Quinze années passées à abandonner le projet, puis à le reprendre deux ou trois ans plus tard, pour le laisser en jachère à nouveau. Avant de le reprendre et d'aller enfin jusqu'au bout ! Et c'est ainsi qu'est né *Balcon Comme la Lune*, une histoire déjantée qui tient de l'intrigue policière, de l'hymne à l'amitié, de l'hommage au *Bateau ivre* (qui sert de fil rouge au roman), avec en toile de fond psychologique une histoire d'humiliation qui finit très mal. Mais chut(e) !

J'ai été très heureux de dédicacer ce livre lors des Journées missionnaires de Franklin, à la fin du mois de mai. Un excellent accueil, des retours vraiment agréables à entendre... Quand on n'a pas l'habitude de signer des romans, tout est une formidable découverte et une belle excitation. J'en ai souvent parlé à mon ami Jérôme Wagner (qui dirige le Club Médias et Entertainment) et qui est un auteur à succès : trouver un éditeur, décider

d'un projet de couverture, travailler sur la « promo », voilà une drôle d'activité quand on est chef d'entreprise, et que son quotidien consiste à servir ses clients ! À toutes celles et ceux qui voudraient s'y mettre, je n'ai qu'un cri du cœur : foncez ! L'écriture est un formidable poumon de liberté. Pour ma part, après le long accouchement de mon *Balcon comme la Lune*, je travaille sur un autre projet, beaucoup plus sérieux, celui-là : un livre sur les nouvelles stratégies d'influence, à paraître chez Dunod en septembre. Ici, il n'est plus question d'amitié, d'humiliation, de poésie et d'enquête de la police scientifique ! On y parle de « raison d'être d'entreprise », d'alignement des marques corporate, financière, commerciale, et employeur, de nouveaux influenceurs et de marketing des communautés. Il faut de tout pour faire un monde !



Séance de dédicace lors des Journées missionnaires de Franklin, en mai dernier.

## 2009



### Martial Maleappa (M.08)

En m'inscrivant en Mastère Management des systèmes d'information et des technologies,

j'ai eu la chance d'intégrer deux grandes écoles, HEC et Mines de Paris, réunies sous l'appellation ParisTech. J'ai vite mesuré le très haut niveau de savoir dispensé au MSIT. Cette formation, savamment dosée en contenu pratique, m'a parfaitement préparé. Dès ma sortie, j'étais apte à occuper la fonction de responsable de projets. Grâce à la culture HEC, à ses forums et ses anciens, j'ai compris qu'oser était la clé ! En entrant dans l'Armée de l'air en 2000, j'étais déjà imprégné d'une culture empreinte d'audace. De cette belle expérience, j'ai tiré une certaine intelligence de la situation : marier instinct et raison est indispensable pour faire face à toutes les circonstances. En cela, je dirais qu'HEC ressemble étonnamment aux écoles d'officiers ! Plus qu'une grande école, c'est un tremplin. La mixité des cultures de ces trois grandes écoles de commerce, d'ingénieurs et d'officiers situe mon action, dans un état d'esprit singulier, mais efficace. Sur des projets majeurs, comme la création et la mise en service du nouvel entrepôt logistique des armées ou sur des missions opérationnelles telles que Sentinelle (Plan Vigipirate), je m'enorgueillis d'agir inlassablement selon la devise d'HEC, pour atteindre des objectifs ambitieux, depuis déjà deux décennies au service de la France.



## 2012

### Astrid Stérin (H.12)

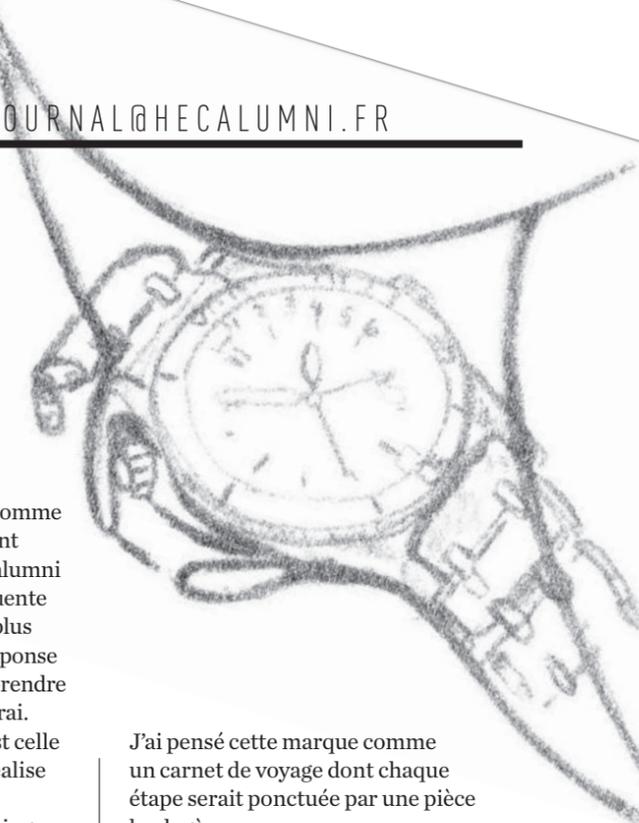
Quand j'étais en prépa, j'ai commencé à écrire un roman de fantasy. Après mon entrée à HEC, j'ai continué l'écriture et j'ai finalement terminé le roman pendant ma 2A. J'ai alors tenté de le faire publier, sans succès, et mon manuscrit est allé prendre la poussière dans les dossiers de mon ordinateur. Puis, voilà un peu plus de deux ans, j'ai rencontré une éditrice qui cherchait des manuscrits pour lancer sa toute nouvelle maison d'édition, un petit Ovni hors normes appelé Sylphe Rouge, du nom d'un éclair aussi rare que puissant. Mon texte lui a plu. Nous avons alors entamé ensemble un long travail de réécriture pour mettre à niveau ce manuscrit que j'avais écrit avec beaucoup de spontanéité et très peu de technique. Au cours de ce chemin, j'ai appris que l'écriture était un art qui, comme tous les autres, a ses règles et ses exercices ; un art qu'il faut apprendre et longtemps pratiquer avant de commencer à le maîtriser. À force de chercher des conseils, j'ai découvert le monde merveilleux des blogs d'écriture. J'ai décidé d'y apporter ma pierre : l'Astre et la Plume a aujourd'hui 18 mois d'existence et 700 visiteurs par mois. L'occasion

aussi de découvrir WordPress, des bases de design, et d'apprendre les rouages du SEO sur le tas. Première publication de la maison Sylphe Rouge, mon roman de fantasy *Le Page de l'Aurore* est sorti le 9 mai 2019. Son héros, le jeune Cœur de Lorelonne, est un petit garçon plein d'innocence et de noblesse dont la vie est menacée par les ennemis héréditaires du royaume. Aux côtés de son roi, il va affronter les horreurs de la guerre et se retrouver investi d'une mission bien trop grande pour lui. C'est un roman inspiré des grandes sagas de fantasy et de l'histoire de France, des ors de Versailles et du théâtre du Globe. Un roman qui commence tout en simplicité et gagne en profondeur au fil des pages, chaudement recommandé par ses premières critiques. Quant à moi, je n'en reste pas là : j'ai déjà bien entamé l'écriture d'un prochain roman (indépendant du précédent), et je compte poursuivre dans cette voie jusqu'à réaliser mon rêve de devenir autrice à temps plein. **Pour en savoir plus :**  
<https://sylpherouge.coop/product/le-page-de-laurore/>  
<https://astrid-sterin.fr>

## 2017

### Axel Grivory (E.17)

Je participe souvent à des jurys d'admission à l'EMBA d'HEC et, comme il est de coutume, les candidats sont invités à poser des questions aux alumni présents. La question la plus fréquente est : « Qu'est-ce qu'HEC vous a le plus apporté ? » Invariablement, ma réponse est l'audace d'entreprendre. « Apprendre à oser », la signature d'HEC, dit vrai. Mon histoire d'entrepreneur, c'est celle d'un passionné de montres qui réalise un rêve de vingt ans. Déjà, à la fin d'un précédent master en marketing du luxe, mon *final assessment* décrivait la fondation d'une marque horlogère. C'est ce rêve que j'aimerais partager avec vous, les alumni. Grâce aux plates-formes de crowdfunding comme Kickstarter. Créer une marque, c'est bien, mais il lui faut un ADN, une ligne directrice. Cet ADN, c'est un peu le mien. J'ai mis beaucoup de moi dans l'identité de ma marque. Son nom d'abord : Springer & Fersen. La raison pour laquelle mon prénom est Axel est une référence à Axel Springer et Axel de Fersen. J'ai passé quinze ans à l'export, à voyager partout dans le monde. En Asie, en Europe de l'Est et aux Amériques. Ces voyages ont formé mon goût, mes préférences, ont fait de moi l'homme que je suis.



J'ai pensé cette marque comme un carnet de voyage dont chaque étape serait ponctuée par une pièce horlogère. Pour la naissance d'une marque, quoi de mieux comme inspiration que le jardin d'Eden ? Ce paradis perdu, je l'ai trouvé aux antipodes, dans l'Atoll de Rangiroa. C'est décidé, ma première création lui sera consacrée. Ce doit être une montre de plongée, donc, et pour symboliser l'éloignement, elle doit avoir un double fuseau horaire et, pourquoi pas, indiquer les fuseaux de 24 endroits dans le monde ! Mais comment synthétiser l'esprit d'un lieu dans un design ? Qu'est-ce qui symbolise le mieux la force et la grâce ? J'ai choisi de prendre les lignes de la raie Manta, animal emblématique de la mythologie polynésienne pour dessiner le boîtier et je l'ai « tatouée » au dos. La ligne du profilé est renforcée par le bracelet riveté en acier et caoutchouc, à la manière des pièces d'accastillage des vieux gréments. Après quelques mois d'attente, les prototypes sont là. C'est presque un accouchement ! Quinze mois après la naissance du projet, l'éclosion d'un site et des séances de pitching dans un incubateur, l'heure de vérité approche et la campagne kickstarter avec elle. Dès le 6 septembre prochain, je saurai enfin si mon énergie remporte l'adhésion des amoureux du voyage et des amateurs de montres. [springerterfersen@gmail.com](mailto:springerterfersen@gmail.com)  
[www.springerterfersen.fr](http://www.springerterfersen.fr)

## clubs

### Aérospatial, défense et sécurité

#### Manipulations de l'information : défi politique, militaire et d'entreprise

Le 21 mai dernier, j'ai rejoint 80 camarades à l'Assemblée nationale, pour assister à une conférence sur le thème de la manipulation de l'information. Après un tour d'horizon des menaces, illustré par des exemples concrets d'actions de désinformation, nous avons eu droit à des échanges sans langue de bois avec un député, un colonel et un spécialiste du *global influencing*. Les intervenants ont conclu leur intervention par une recommandation très pragmatique : « Désormais, quand on voit une information, il faut toujours commencer par se demander si ce n'est pas une blague du 1<sup>er</sup> avril... » Le prochain rendez-vous est programmé au Bourget.

**Stéphanie Pouchoy (M.09)**



### Aviron

#### Soirée annuelle du club

Plus de cinquante ans ont passé, l'esprit est resté : nous étions une cinquantaine de rameurs (de la promotion H.67 aux jeunes H.22) à la soirée annuelle du Club. Nous souhaitons remercier chacun pour sa présence, et espérons vous voir encore plus nombreux l'année prochaine. Une rapide présentation des projets du club et des résultats de la saison (deux belles finales A en huit barré pour les équipages masculin et féminin, et une très honorable place en finale B pour le second huit masculin) a été suivie par la présentation du prochain bureau, puis un cocktail. L'occasion de faire connaissance et de partager de nombreux souvenirs de l'aviron, du campus et des traditions du club. Nous vous donnons rendez-vous chaque samedi sur notre nouvelle base de Pont de Sèvres, entre 11 et 13 h pour ramer avec nous, sur les différents groupes (LinkedIn - Club Aviron HEC, Facebook) et sur le groupe Aviron HEC Alumni (en cours de création...)! **N'hésitez pas à nous contacter :** [association.clubaviron@hec.edu](mailto:association.clubaviron@hec.edu)

**Hubert de Parseval (H.21)**

### Cross

#### Tournoi triangulaire HEC, Polytechnique, Centrale Supélec

C'est HEC qui remporte cette course historique (Gérard présent en est à sa 42<sup>e</sup> édition) entre les trois grandes écoles, pour la 1<sup>re</sup> fois depuis 2008... Ce cross, de 10 ou 5 km au choix, a lieu tour à tour sur le campus de l'une des trois écoles, une fois par an. Il est ouvert à tous. La course est parfaitement encadrée par le Bureau des sports. Des panneaux, disposés dès l'entrée du campus, indiquent la direction à suivre pour se rendre aux vestiaires et au point de départ. Le parcours, d'une boucle (5 km) ou deux (10 km), passe en bas du campus, tourne autour du lac, traverse le bois et comprend quelques dénivelés. Le pot d'amitié qui s'ensuit en Kfêt, avec la proclamation des résultats, est aussi un moment de plaisir. C'est une occasion agréable et conviviale de se retrouver, de faire des rencontres et on peut même y venir en famille. L'ambiance est bon enfant, et des douceurs sont servies avant et après la course. Grâce aux partenaires de l'événement (Red Bull, France-Galop,

le musée de la Toile de Jouy et l'hôtel Villa Royale Paris), des lots sont remis aux participants.

La participation est offerte pour les étudiantes, étudiants, Masters, MBA. Elle coûte 5 € pour les diplômés ou accompagnants... La forte participation des HEC est rendue possible grâce à l'excellente communication d'HEC Alumni, du BDE HEC, du relais auprès du MBA HEC et du Bureau des sports HEC Paris. Le temps, ce dimanche 24 mars, était clément, le sol agréable et il y avait 58 partants sur la ligne de départ. Deux personnalités parrainaient cette édition 2019 : Barbara Guenet, double Championne du monde en course hippique chez les amateurs, et Patrick Patureau, responsable des sports HEC Paris, qui a déclaré pour l'occasion : « J'ai apprécié, votre fidélité durant ces 19 éditions, ainsi que votre convivialité, c'est avec joie que je vous retrouve tous les ans. J'espère que cette rencontre annuelle et l'esprit qui l'accompagne perdureront encore longtemps... » Nous vous donnons donc rendez-vous au début du printemps 2020, sur le nouveau campus de Centrale Supélec à Gif-sur-Yvette pour la prochaine édition ! Amicalement.

**Denis Henrio (H.85), Raphael Jeantet (H.99), GM Vuillemin (H.99) et Sabine Jacques (H.00)**

### Distribution

#### Un tournant pour Carrefour

Le 12 mars dernier, le groupement HEC Distribution a eu l'honneur d'accueillir Pascal Clouzard (M.87), directeur général exécutif de Carrefour France, pour un échange privilégié avec les diplômés et étudiants. Cet événement, co-organisé par Jean-Daniel Pick (H.81), président d'HEC-Distribution, et Matthias Berahya -Lazarus (H.06), vice-président d'HEC-Distribution, a réuni près de 100 étudiants et alumni. Intitulée « Carrefour, la grande transformation », la conférence a mis en lumière les grands enjeux actuels de l'entreprise, actuellement engagée dans la plus grande transformation du secteur privé en France. En effet, Carrefour France, un géant de près de 5 300 magasins, 108 000 collaborateurs et 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires (soit 47 % du C.A. Groupe), est entré dans une période charnière de son histoire. L'évolution des comportements du consommateur et la concurrence croissante des acteurs du numérique ont changé la donne sur le secteur. Au cours de son intervention, Pascal Clouzard a identifié les trois fronts sur lesquels l'équipe dirigeante axe

la transformation de l'entreprise. D'abord, la transition alimentaire en magasin (à travers notamment sa marque propre), en lien avec la refonte des concepts (et notamment celui d'hypermarché). La transformation digitale ensuite, qui entend assooir Carrefour comme leader omnicanal de la grande distribution française. Enfin, un volet social et humain qui doit permettre de remettre en mouvement le fleuron de la grande distribution française. Aux côtés de Jean-Daniel Pick, Clémentine Quillet (H.14), a témoigné de la richesse du parcours Graduate Program de Carrefour, qui l'a amenée à exercer, après sa sortie du campus, toutes les fonctions au sein de l'entreprise. Des places sont encore à pourvoir pour la promotion 2019!

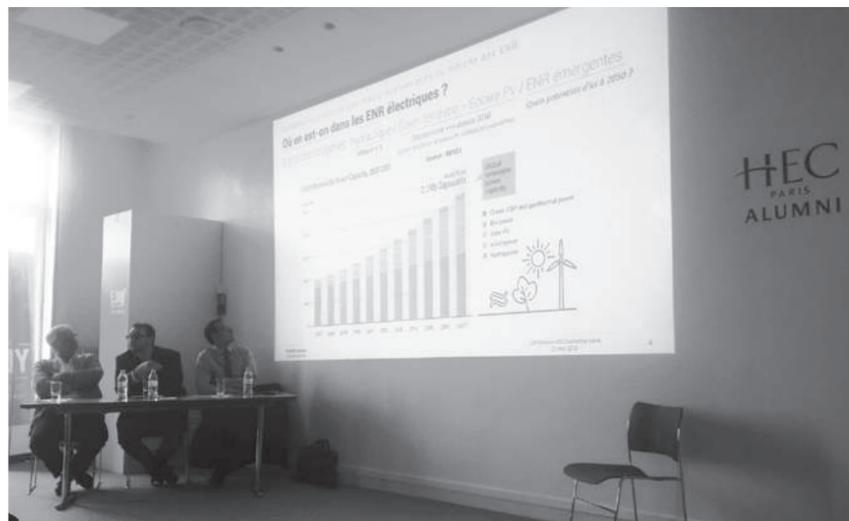
**Jean-Daniel Pick (H.81), président d'HEC-Distribution, et Matthias Berahya-Lazarus (H.06), vice-président d'HEC-Distribution**

### Économie verte

#### Transition énergétique et stratégies d'entreprise

À l'instar des télécommunications, le secteur de l'énergie est, depuis plus de vingt ans, en pleine transformation en France. Les raisons sont multiples : libéralisation progressive des marchés de la production et de la commercialisation de l'électricité ; compétitivité accélérée et mondialisation renforcée des filières renouvelables ; investissements croissants dans les économies d'énergie, les réseaux intelligents et les transferts d'usage (pompes à chaleur, véhicules électriques...). Cette dynamique d'évolution, couplée à un renforcement de la contrainte carbone, complexifie les repères stratégiques qui ont fait le succès des acteurs historiques, et crée des opportunités nouvelles à saisir, pour les acteurs déjà présents comme





pour de nouveaux entrants. C'est dans le but de mieux comprendre ces enjeux que le club Économie verte de HEC Alumni accueillait, le 23 mai dernier, deux voix libres et expertes pour échanger avec nos camarades sur les enjeux de la transition énergétique française et sur les stratégies que déploient les acteurs dits « alternatifs » pour se développer sur nos territoires. Benjamin Thibaut (H.04), directeur France de Fortum, un des énergéticiens de référence du nord de l'Europe, s'est concentré dans un premier temps sur le dossier politiquement instable du renouvellement des concessions hydrauliques en France; il a, entre autres, souligné le levier d'efficience qu'il pouvait représenter – Fortum revendique une disponibilité de ses barrages de 97 %, performance bien supérieure aux moyennes constatées pour les ouvrages français qui seront soumis à une mise en compétition ces prochaines années. Benjamin a en outre partagé avec nous sa vision internationale du marché des énergies renouvelables, en présentant les coûts complets de production (LCOE, Levelized Cost Of Energy) constatés dans les derniers appels d'offres d'une vingtaine de pays, répartis sur les cinq continents du monde. Le constat est sans appel : le solaire photovoltaïque et l'éolien font état de LCOE systématiquement inférieurs à 60 €/MWh, et atteignent, dans des

conditions favorables, des prix inférieurs à 30 €/MWh ! À comparer aux prix de vente de l'électricité « de gros » sur le continent européen, qui oscillent ces dernières années entre 35 et 65 €/MWh, avec des tendances lourdes sur le renchérissement des énergies fossiles, aujourd'hui encore largement majoritaires. À comparer aussi (et surtout) aux nouvelles technologies et non pas seulement à la base existante ; et notamment, même si l'exemple a évidemment créé quelques remous dans la salle, aux 93 £/MWh de l'EPR britannique (soit environ 110 €/MWh)... « Vous comparez des choux et des carottes ! » Jean-Yves Grandidier, président et fondateur de Valorem, une des plus belles ETI françaises du domaine, a pris le temps et eu mille occasions d'affiner ses réponses sur la variabilité du solaire et de l'éolien et son impact sur les coûts globaux d'un mix diversifié ou sur la faisabilité technique d'un taux de pénétration élevé de ce type d'énergies nouvelles. Il est même allé plus loin, en présentant à l'auditoire son scénario 100 % renouvelable à horizon 2050. Il n'est pas le seul à avancer une telle ambition, mais sa position d'entrepreneur rend l'argumentaire convaincant : Jean-Yves a créé Valorem en 1994, en se positionnant exclusivement sur le développement de projets renouvelables, alors que les

perspectives de marché étaient loin d'être aussi porteuses qu'aujourd'hui (c'est un euphémisme) ! Cherchant à intégrer la dynamique d'innovation du secteur, il s'est extrait des repères existants, qu'on croyait inamovibles, sans pour autant fonder ses projections sur des ruptures technologiques par nature non prévisibles et incertaines. Intégrant les apports qualifiés des technologies existantes et en développement, il valorise tous les potentiels qu'offrent les filières technologiquement matures (l'éolien terrestre et maritime, ainsi que le solaire, représenteront 80 % de son mix à l'horizon 2050), mais aussi les filières émergentes à fort potentiel (comme l'énergie marine renouvelable, par exemple) ou encore la gestion et le pilotage de la charge via les réseaux intelligents, les impacts positifs des transferts d'usage avec par exemple les capacités de stockage renforcées issues du parc de véhicules électriques... Comme Fortum, qui identifie la France comme l'un des pays clés de sa stratégie de développement à l'international, ou encore Valorem, qui fait partie des premiers à avoir compris que le renouvelable en France avait de l'avenir, les opportunités que recouvre la transition énergétique sont multiples, et certaines restent encore à découvrir. Aux managers et entrepreneurs d'HEC de s'emparer de cette révolution !

*Les supports de présentation de nos orateurs sont téléchargeables sur la page du Club et de l'événement. Nous poursuivons les débats sur l'enjeu énergie-climat le 12 juin prochain avec deux nouveaux invités de prestige : Dominique Bourg et Jean-Marc Jancovici. Invitation sur : <https://www.hecalumni.fr/#/group/economie-verte-green-business/199/calendar/l-enjeu-energie-climat/2019/06/12/5274>*

**Antoine Rabain (M.06), président du Club Économie verte**

## Experts et consultants indépendants

### Lancement du Club des experts et consultants indépendants #FutureOfWork

La virtualisation galopante de notre société, en perpétuelle transformation, engendre une mutation profonde des organisations et des métiers, ainsi que des comportements. Le statut d'indépendant freelance connaît ainsi une progression sans précédent dans tous les pays du monde. La proportion d'actifs indépendants est de 18 % en Europe et 28 % aux États-Unis (*source : Syndicat freelance US*). On estime que dans dix ans, cette part atteindra 50 % aux États-Unis. Le marché du travail est ainsi au cœur d'une transformation rapide et radicale de la société : le nombre d'entrepreneurs individuels (ou freelances) explose ! Sur plus de 65 000 alumni, combien sommes-nous à être travailleurs indépendants ? Quels services souhaitons-nous ? Quelle relation nouer entre nous ? L'objectif de notre Club est d'identifier les besoins et proposer les nouveaux services d'accompagnement des indépendants, au sein d'HEC Alumni, afin de répondre à de nouveaux enjeux #FutureOfWork : développer le réseau intergénérationnel des indépendants #FOW ; partager nos savoir-faire, et développer notre savoir-être ; échanger pour une solidarité personnelle et professionnelle ; se retrouver (aussi) pour le fun. Le développement et l'animation du Club se font à travers des ateliers thématiques, et des conférences organisées en collaboration avec d'autres hubs sur des sujets d'intérêt commun. C'est ainsi que le 20 mai dernier, une première conférence sur le thème « Soft Skills First » ! (*lire ci-après*). Le Club des experts et des consultants

indépendants fait partie du Hub Entreprendre. N'hésitez pas à prendre contact avec nous pour toute information complémentaire ou pour devenir membre du Club. **Philippe Dubouchet (E.02), président, et Olivier Blandin (MBA.92), vice-président**

### Conférence #SoftSkillsFirst

Le 20 mai dernier, la conférence « #Soft Skills First ! » a fait salle comble dans les locaux de l'association. Près de 80 participants étaient venus s'informer, questionner et débattre, autour de Philippe Dubouchet (président du club), Frédérique Bouvier (AXA), Caroline Tchekhoff (Weologix), Alain Bernal (administrateur indépendant), William Thorn (OCDE) et Christophe Toullec (Banque Palatine).

**Soft Skills : quelles définitions ?** Communication, collaboration, flexibilité, négociation, orientation client, *leadership*... la liste des *soft skills* paraît extensible à l'infini. À défaut de définition universelle, un consensus existe pour les désigner comme un ensemble de compétences en termes de savoir-être (par opposition aux savoir-faire – *hard skills*), compétences par nature évolutives, puisque liées à un contexte culturel donné. Deux approches complémentaires sont mises en avant. Celle de L'OCDE, avec une approche très large et des *soft skills* envisagées comme compétences comportementales et relationnelles. Et celle d'AXA, par exemple, plus restrictive, qui voit dans ces compétences professionnelles et relationnelles la capacité de rester opérationnel et mobile dans un environnement en constante mutation.

**Les soft skills au service de la performance durable** L'intégration croissante des *soft skills* va de pair avec l'essoufflement de

modes de management où performance et maîtrise des *hard skills* font loi. Confrontées au désengagement de leurs collaborateurs, les entreprises privilégient désormais une culture du management par le sens, dans laquelle la relation est plus importante que le process, et le savoir-être, au moins aussi important que le savoir-faire. En témoignent Axa et Banque Palatine. Les *soft skills* clés de l'entreprise ont été recensés et cartographiés par métiers, le sens de l'action individuelle et collective prime dès le recrutement de nouveaux collaborateurs. On retrouve ces notions dans le cadre managérial de l'entreprise, ainsi que dans les processus d'évaluation et d'évolution de carrière. Résultat : l'intégration des *soft skills* dans la culture de management rejaillit positivement sur la motivation et la fidélisation des collaborateurs, ainsi que sur l'attractivité de la marque employeur. Banque Palatine observe que de plus en plus de candidats viennent chercher « l'excellence » de sa culture de management.

**Intelligence collective et soft skills** Alain Bernal suggère de faire entrer les *soft skills* aux conseils d'administration et comités exécutifs pour en améliorer la performance collective. Considérées individuellement, les compétences de chaque dirigeant siégeant au CA ou Comex offrent de bonnes garanties en termes de performance ; mais l'expérience montre que des dysfonctionnements peuvent nuire à la performance du groupe : pression hiérarchique, consanguinité, effet de nombre et/ou de majorité... Pour contrer ces dysfonctionnements, les mots d'ordre sont complémentarité et diversité des *soft skills* détenues par les dirigeants concernés. Alain Bernal recommande toutefois une liste de *soft skills* communes à l'ensemble des dirigeants : pensée critique, courage, convictions,

gestion du conflit, intelligence émotionnelle et relationnelle...

#### L'enjeu : évaluer les soft skills

Un enjeu majeur ressort : l'évaluation des soft skills. Avec quels outils, quels référentiels, quelles grilles de lecture évalue-t-on et analyse-t-on les soft skills ? Weologix milite pour une approche holistique des compétences, alliant hard skills (savoir-faire) et soft skills (savoir-être). Le programme d'évaluation développé par Weologix compte 5 dimensions : cognitif ; motivation ; persévérance et résilience ; intelligence émotionnelle ; personnalité et comportements.

Dans le rapport #FutureOfWork, parmi les 10 compétences identifiées comme étant les plus recherchées à l'horizon 2022, 8 sont des soft skills. Salariés, indépendants, dirigeants d'entreprise seront donc de plus en plus amenés à intégrer les soft skills dans leurs trajectoires de performance individuelles et collectives.

**Philippe Dubouchet E02 : Président du Club des experts et des consultants indépendants.**

**Pierre Beslin E12, Mélanie Martel Master IM, Marie Josée Andrieu TMBA 08, Membres du Bureau.**

De gauche à droite : Julien Rivals, associé Deloitte ; Anne-Catherine Husson-Traoré, directrice de Novethic et membre du HLEG Sustainable Finance ; Benoît Rousseau, directeur financement et assurances Groupe Bel ; Thomas Salvadori, Bureau HEC FE ; et Jean-Marc Turchini, directeur corporate finance Engie.



## Finance d'entreprise

### Financements verts et durables : les DAF à la manœuvre

Le 5 décembre dernier, une table ronde était animée chez Deloitte par Thomas Salvadori (H.01). Participaient à ce débat Julien Rivals, associé Deloitte, et Anne-Catherine Husson-Traoré, directrice de Novethic et membre du HLEG Sustainable Finance. Lorsqu'en 2001, la loi NRE a instauré le reporting RSE les directeurs financiers ne se sont guère sentis concernés... Les années qui ont suivi ont vu la montée en puissance des investisseurs ISR (investissement socialement responsable). En 2015, avec l'accord de Paris, le réchauffement climatique émerge enfin comme un risque systémique, auquel les entreprises sont exposées de trois manières : - risque physique : inondations, sécheresse... ; - risque de transition : lorsque la survie de l'entreprise est en jeu ; - *stranded assets* : lorsque certains actifs perdent toute valeur ; les financiers se sont emparés de ce sujet plus que des deux précédents. Au niveau de l'Union européenne, la DG Marchés financiers a lancé fin 2016

un High Level Expert Group (HLEG) pour imaginer une finance européenne durable, intégrant l'enjeu climatique mais également l'enjeu social. Parmi les idées retenues « pour action » en 2018 par la Commission européenne : - développer l'économie verte et favoriser la création de valeur durable ; - passer d'un reporting « backwards looking » à « forward looking », mettant en avant la stratégie, les risques... ; - s'appuyer sur les objectifs de développement durable de l'ONU.

**Deux applications concrètes en entreprise**, par Jean-Marc Turchini, directeur corporate finance Engie, et Benoît Rousseau, directeur financement et assurances Groupe Bel. Engie est entré dans le monde des *green bonds* dès 2014. Depuis, cinq émissions ont été réalisées pour un total de 7 milliards d'euros. Aujourd'hui, environ un tiers des obligations Engie sont labellisées « Green » : énergie renouvelable, efficacité énergétique... Un tel programme a nécessité une mobilisation complète de l'entreprise. Au départ, les Business Units ne voyaient pas l'intérêt du reporting qui leur était demandé : cette question ne vient plus aujourd'hui. Deuxième exemple dans un tout autre secteur : les Fromageries Bel, entreprise familiale cotée qui a mis la RSE au cœur de sa stratégie. Toute l'entreprise a dû s'y mettre, et ce n'était pas si facile pour le trésorier : Bel n'a pas de besoins pour un *green bonds* ! Inspiré par l'exemple d'Unibail Rodamco, qui introduit des critères environnementaux dans le financement de ses centres commerciaux, Benoît Rousseau a saisi l'occasion du renouvellement d'un crédit syndiqué en 2018 et a eu l'idée d'y intégrer une dimension RSE, en utilisant le travail déjà fait sur divers thèmes : packaging recyclable, bien-être animal... Les banques venaient au même moment avec des propositions (bon alignement des planètes !) Un travail à trois s'est engagé avec les

équipes RSE, les équipes finance et la banque. Trois critères ont été définis : amont laitier, programmes de nutrition, réduction des gaz à effet de serre. Le buzz généré a été étonnant, l'opération a été très bien perçue par l'amont laitier et par les distributeurs.

### Le développement durable, facteur de pérennité de l'entreprise

La finance travaille majoritairement sur le court et moyen terme. Or à long terme, le développement durable peut être une manière de réduire les risques et d'assurer la pérennité de l'entreprise. Une nouvelle initiative tournée vers les CFO encourage à créer des outils pour mesurer la création de valeur sociale de leur entreprise. Le risque de transition, c'est aussi des opportunités extraordinaires !

**Monique Huet (H.80)**

### Un événement carrière à HEC : la neuvième édition du Speed Networking

Depuis ses débuts en 2009, le Club HEC Finance d'entreprise anime, en son sein, un groupement carrière qui soutient les financiers d'entreprise en recherche active, d'où son nom, HEC FERA. En liaison avec Fi+ (qui regroupe les clubs finance d'entreprise de plusieurs grandes écoles, dont HEC et la DFCG), HEC FERA organisait du 20 mars au 18 avril 2019 sa neuvième session de Speed Networking destinée aux financiers du réseau Fi+. De quoi s'agit-il ? Le Speed Networking est un exercice qui s'adresse aux camarades en repositionnement qui ont un projet professionnel bien établi. Il leur permet : d'améliorer leur communication lors de leurs entretiens réseau et de recrutement ; développer de nouveaux contacts ; étoffer le carnet d'adresses chasseurs. Le programme consiste en cinq séances hebdomadaires au cours desquelles les 12 candidats retenus (sur 60 dossiers reçus) testent leur « présentation 3 minutes » auprès de *sparring partners*

bénévoles, tous professionnels du monde de la finance et issus des écoles membres de Fi+. Le but est d'être « fin prêt » pour la rencontre finale avec des cabinets de recrutement. Cette année, 13 candidats ont rencontré 60 *sparring partners* et 22 chasseurs de têtes. Les feedbacks, unanimes, saluent « un exercice stimulant, qui permet de recentrer et cibler au mieux son projet et sa communication en recevant des avis bienveillants et pertinents », et une « opportunité unique de rencontrer des acteurs de la finance et des cabinets de recrutement en un temps très court ». Depuis 2011, plus de cent candidats ont ainsi pu parfaire leur communication et booster leur recherche. FERA est également un groupe permanent d'une dizaine de financiers en recherche de rebond professionnel qui se réunissent pour un atelier mensuel, chaque 3<sup>e</sup> lundi du mois.

#### Pour nous contacter :

Jacques Madinier (H.78) : [jacques.madinier@mailhec.com](mailto:jacques.madinier@mailhec.com)  
Isabelle Loupot (M.03) : [isabelle.loupot@mailhec.com](mailto:isabelle.loupot@mailhec.com)  
Florent de Cournaud (H.91) : [florent.cournaud-de-cournaud@mailhec.com](mailto:florent.cournaud-de-cournaud@mailhec.com)

**Jacques Madinier (H.78)**

## Gen'Fifty

### Le mot du président

En tant que président, j'ai œuvré pendant plus de 4 ans à la création, au lancement et au déploiement du Club Gen'Fifty. Le temps est venu pour moi de passer la main. Marc Kieken (E.07), nouveau président du club, reprendra le flambeau. Marc a été élu à l'unanimité lors du dernier Bureau. Hélène Chappé, fidèle vice-présidente, et Odile Müller, trésorière, conservent leurs fonctions et continueront à apporter leur précieuse coopération. Je resterai bien entendu membre actif du club.

**Denis Boutte (H.78), ex-président**

## HEC au Féminin

### Dirigeantes : la nouvelle relation au pouvoir

Représentant 43 % des conseils d'administration et 15 % des comités exécutifs (Comex) du SBF 120, les femmes investissent progressivement les instances dirigeantes. Leur accession aux postes clés des grandes entreprises françaises, conjuguée aux nouvelles attentes sociétales, modifie-t-elle l'exercice du pouvoir ? Les clubs HEC au Féminin et HEC Gouvernance accueillent, le 28 mars dernier, Valérie Boussard (H.93), sociologue et directrice de laboratoire au CNRS, et Maria del Peso (H.93), directrice de communication & executive coach. Les deux expertes ont présenté les premiers résultats d'un programme de recherche, mené par des sociologues du CNRS et des experts du monde de l'entreprise, sur l'exercice du pouvoir, à travers le rôle et la perception des femmes. Se basant sur les témoignages de vingt dirigeantes françaises, Maria del Peso et Valérie Boussard ont souligné la « rupture » que représente le passage aux instances dirigeantes pour ces femmes, et le regard critique qu'elles portent sur l'exercice du pouvoir. La recherche d'alliances et de soutiens, inhérente à ces fonctions, nécessite une action tactique, « politique » qui peut générer difficultés et conflits. La majorité des femmes interviewées associent cette action politique à un comportement masculin et se disent contraintes de devoir adopter d'autres attitudes pour y parvenir. Elles se heurtent à des multiples obstacles pour asseoir leur légitimité : interlocuteurs ouvertement machistes ; disqualification de la parole des femmes en réunion, voire de leur présence corporelle ou de leurs émotions ; séduction d'alliés (un levier de l'action politique, très vite interprété comme une séduction sexuelle dès lors qu'elle est pratiquée



Cycle « Power for Good », une réflexion sur la relation des femmes au pouvoir, conduite par Valérie Boussard et Maria del Peso.

par une femme). Au final, les coûts de cette « action politique » se révèlent bien plus élevés pour les femmes que pour les hommes. Initiée en 2018, l'étude sera élargie en 2019 avec le recueil de points de vue masculins. L'équipe de recherche souhaite développer des partenariats entre le CNRS et des entreprises et associations engagées dans la diversité des instances de gouvernance.

**Informations et contact :**  
*etude.femmes.dirigeantes@gmail.com*

### Intervention d'Isabelle Herbreteau

La présentation des premiers résultats de cette étude sur la relation des femmes au pouvoir a été suivie de l'intervention d'Isabelle Herbreteau, dirigeante d'Adhelor Consulting après avoir fait carrière dans le groupe Clarins. « Plus on avance en hiérarchie, plus on est seule », a-t-elle déclaré, avant d'établir une nette différence entre une conception féminine du pouvoir, davantage basée sur l'inclusion, la bienveillance et la méritocratie, et une conception masculine, plus axée sur la compétition, la domination et l'agressivité. Cependant, elle s'est montrée optimiste en soulignant que

les jeunes femmes d'aujourd'hui assument plus volontiers leur ambition professionnelle, signe que les temps changent. Un optimisme qui s'est retrouvé lors du débat avec les 70 participants, qui ont estimé que les hommes de moins de 45 ans, plus habitués à partager les responsabilités familiales, étaient sans doute plus disposés à partager le pouvoir en entreprise.

*Retrouvez le compte-rendu intégral de la conférence sur le site hecalumni.fr*  
**Maria del Peso (H.93)**  
**et Valérie Boussard (H.93)**

### Rencontres Trajectoires du 16 avril

Une rencontre avec les six candidates du Prix Trajectoires, qui sera décerné le 19 novembre prochain, était organisée, en présence de Céline Van Steenbrugge (H.97), d'Oddo BHF Ladies Bank (partenaire de l'événement), et d'Évelyne Kuoh (H.84), présidente d'HEC au Féminin. À cette occasion, les candidates ont partagé leur vision du pouvoir. Une présentation de leurs parcours est disponible en ligne sur le lien de l'événement.

**Les 3<sup>es</sup> Rencontres Trajectoires se dérouleront le 26 septembre 2019.**



### Dorothée Contour (CEO DE JEM)

Elle a créé la première marque française de joaillerie éthique,

et espère exercer une influence positive sur le secteur de la mode.



### Valérie Attia Shwartz (directrice générale Ellisphere)

Remarquée pour avoir redressé une entreprise

en crise, elle estime que « redonner du sens est un métier fabuleux ».



### Céline Remy-Wisselink (cofondatrice de Neones)

Elle défend un mode de management bienveillant, et place le capital humain au cœur de son activité.



### Clémentine Piazza (CEO d'InMemori)

Après une ascension rapide dans l'industrie, elle a décidé de créer son

entreprise. En surmontant ses peurs, et en choisissant bien ses collaborateurs.



### Stéphanie Gicquel (sportive de l'extrême)

La sportive a mis l'accent sur le dépassement de

soi. « Lancer une expédition sportive, c'est comme monter une entreprise. »



### Élisabeth Laville (CEO d'Utopies)

Elle a commencé sa carrière en agence de publicité et reste

convaincue que « les marques peuvent changer le monde ».

*Compte-rendu complet de l'événement sur le site hecstories.fr*  
*Biographies des intervenantes à retrouver sur le site hecalumni.fr*

## HEC Bénévolat

### Le numérique au service des associations : un incontournable à maîtriser

Le Club des présidents d'association a été créé en 2010 par HEC Bénévolat dans le cadre de ses actions au profit du monde associatif. Il réunit autour d'un thème d'actualité des responsables d'association, HEC ou non, pour échanger et progresser dans leurs pratiques sur la question. HEC Bénévolat, avec son partenaire Tous Bénévoles, a décidé de consacrer son cycle 2019 au numérique et d'organiser deux rencontres sur ce thème.

La première, qui a eu lieu le 16 mai a montré combien le sujet passionne : les deux salons de l'Association ont peiné à réunir tous les participants. Il devrait en être de même lors de la réunion du 10 octobre, où sera traitée la question des réseaux sociaux.

### Passage au numérique : les critères de choix

Isabelle Persoz, présidente de Tous

Bénévoles, a ouvert le cycle avec interrogation : « Internet est-il indispensable aux associations aujourd'hui ? ». La réponse est incontestablement oui, car internet fait désormais partie de la vie de chacun. Même les plus petites associations se doivent ainsi de l'utiliser. Mais en s'embarquant dans le numérique, aucune association ne doit perdre de vue son projet associatif, ni ses valeurs. En outre, elle n'a pas forcément les moyens de faire face, seule, à un univers numérique en constante évolution. Aussi se doit-elle de penser la transition et son accompagnement. Corinne Dardelet, responsable contenu, communication et communauté d'Assoconnect, précise que les contraintes de temps, de financement et de compétences pèsent aussi sur l'approche numérique des associations. Elle indique donc quelques critères de choix pertinents :  
 - la facilité d'utilisation et l'ergonomie des logiciels proposés ;  
 - leur caractère gratuit ou peu onéreux, la possibilité de réductions, ou de test avant achat ;  
 - l'existence de supports en ligne (hot-line, tutoriels...);

- la disponibilité en ligne (importante pour les mises à jour, les sauvegardes, le travail en commun) ;  
 - le nombre d'administrateurs possibles (répartir les responsabilités permettant de diminuer les risques) ;  
 - les questions de sécurité pour le stockage et l'accès aux données au regard du RGPD.

### Sept enjeux majeurs : quels outils pour y répondre ?

Ayant rappelé ces éléments, Corinne Dardelet développe son intervention autour des enjeux que rencontrent les associations dans le numérique.  
 - *Si être visible sur internet est un métier à part entière*, les associations disposent d'outils pour travailler sur leur référencement avec Sea Hero (classement par rapport à une requête) et Moz, ou Semrush (comprendre la lecture de son site par les robots de Google). Google My Business, gratuit, permet de créer facilement une fiche d'identité, retrouvable ensuite sur Google Maps. Google AdWords, outil de référencement normalement payant, offre, lui, 10 000 dollars US gratuits par mois aux associations à but social sur Google Ad Grants.  
 - (Re)créer son internet pour avoir un site moderne et accessible est permis par certains outils de CMS (« Contain Management System ») qui permettent d'être autonomes pour la création de pages, avec plus ou moins de facilité dans la prise en main et l'administration (Wordpress, Joomla!, Wix, Stirlingdly).  
 - *Améliorer son identité visuelle et la conception de son site* est facilité par les banques d'images gratuites et libres de droit (Pixabay, Unsplash, Bigstock, DesignersPics.com, Pexels) ou d'icônes pour alléger et donner un aspect graphique à sa présentation (Flaticon, Noun Project).  
 - *Travailler collectivement* est rendu possible grâce à des outils collaboratifs destinés à partager des



documents (Dropbox, GoogleDrive, WeTransfer), coordonner des actions (Trello, Wrike pour la gestion de projets) ou communiquer en interne (Slack, PickAsso).

- *Communiquer efficacement et faire des sondages* est un autre enjeu. MailChimp, Sendinblue, Mailjet offrent l'opportunité de courriels en nombre avec des possibilités de gratuité, une personnalisation et un évitement des « spammers ». GoogleForms et Typeform permettent de réaliser des sondages plus ou moins complets ou simples d'utilisation.

- *Tenir la comptabilité* est facilité grâce à B-Association, le plus ancien, Basi Compta, en ligne et demandant des connaissances ; Ciel!, un outil ultra-complet mais cher ; ou Kanas, plus adapté aux petites structures. - *Collecter des dons et adhésions* est le domaine d'HelloAsso, gratuit pour l'utilisateur, offrant une large palette de services et leader du financement participatif, mais aussi de E-Cotiz, paramétrable mais avec des coûts de transaction.

En conclusion de ce panorama, Corinne Dardelet ne peut que rappeler qu'Assoconnect propose sur son site des utilitaires dans presque tous ces domaines. La suite de cette présentation, très interactive, permet à nombre de participants de demander des précisions ou de partager leur expérience, sachant que beaucoup découvrent des outils et que d'autres, plus expérimentés, interrogent sur des spécificités ou des coûts. La sécurité des données préoccupe également vivement.

Gageons que le 10 octobre prochain, la présentation sur les réseaux sociaux, toujours à l'Association, suscitera autant de curiosité et de discussions.

**Jean-Claude Dancy (H.56), membre du Bureau**

Contact : hec.benevolat@mailhec.com

## HEC Seniors

### L'esprit start-up

L'hiver a été chaud pour le Cercle économique d'HEC Seniors. Pour le grand débat national, notre Cercle a mobilisé les Seniors. Début février, une séance de réponse au questionnaire a été organisée. Les nombreux membres participant, répartis en trois groupes de travail, ont rédigé des réponses, avant une discussion générale pour confronter les opinions. À l'issue de celle-ci, une réponse collective a été élaborée et transmise selon la procédure recommandée aux instances chargées du traitement des questionnaires. Soucieux de nous faire entendre des milieux politiques, nous avons fait parvenir ce document à notre camarade Amélie de Montchalin (H.09), députée LRM. Celle-ci nous a remerciés de notre contribution et l'on peut imaginer que cette concentration des esprits HEC sur le sujet du questionnaire lui a été favorable, puisqu'elle était nommée quelques jours plus tard secrétaire d'État aux questions européennes. Bravo et bonne chance, Amélie ! Nous avons, bien sûr, transmis notre document, agrémenté de quelques textes de réflexion rédigés par les membres du Cercle éco, à toute la communauté HEC Seniors. Les suites du grand débat, à commencer par les décisions de politique économique qu'il a inspirées et qui émergent maintenant, continueront à nourrir nos réflexions des mois à venir. Notre réunion plénière du 6 juin nous a permis de présenter l'aboutissement de celles-ci. Ce ne fut pas le seul sujet, car les (autres) travaux avaient continué pendant le grand débat sur des sujets variés, tels que les retraites, les nouveaux contre-pouvoirs émanant d'internet et des réseaux sociaux, les crypto-monnaies et blockchains. Et voici encore une innovation : le

Cercle éco propose à tous les seniors un voyage d'étude en Norvège au mois d'octobre. Pour être plus précis : nous mettons sur pied un programme qui inclura la visite de grands sites norvégiens, et plusieurs rencontres avec des acteurs économiques locaux. Pourquoi la Norvège ? Parce qu'elle est une destination attirante, et aussi un pays en pointe dans la politique de l'énergie, le développement durable, les relations sociales. Les liens de la Norvège avec l'Union européenne nous intéressent évidemment beaucoup (un modèle pour le Royaume-Uni ?), sa position géostratégique aussi. On ne s'ennuie pas au Cercle économique, mais celui-ci ne représente que l'une des composantes de l'offre HEC Seniors. Ce que nous voulons, à HEC Seniors, c'est permettre aux talents et à l'expérience de nos membres de s'exprimer dans toute leur force et leur spontanéité, loin des clichés qui cantonnent les seniors aux parcours de golf et à l'hébergement des petits-enfants en vacances (si louables ou plaisantes soient ces occupations !). Les seniors ont des choses à dire et à faire ; ils n'ont pas l'intention de s'enfermer dans une tour d'ivoire, mais bien de coopérer avec d'autres Clubs, tels que Géostratégie, Développement international, Gouvernance et d'autres encore. Il n'y aura pas de vide intergénérationnel. Les HEC Seniors sont en mouvement, attendez-vous à de nouvelles initiatives de leur part. La plus récente ? Le lancement du Cercle Histoire. Non pas pour regarder en arrière, mais pour aller de l'avant. Les peuples qui n'ont pas d'histoire n'ont pas d'avenir, alors nous, seniors, qui avons un peu plus de temps que les actifs, nous allons essayer modestement de trouver quels messages venus du passé pourraient inspirer nos camarades plus jeunes qui ont la charge de bâtir la Cité du futur. À bientôt !  
**Élisabeth Laverge (HJF.75), présidente d'HEC Senior, et Anthony Shea (H.68), vice-président**

## Histoire et Mémoire

### Hommage à Stéphane Pavie (H.40)

J'ai rencontré deux fois Stéphane Pavie : une première fois en juin 1965 dans son appartement du boulevard Malesherbes, avec quelques camarades de ma promo 65, et une seconde fois en 2013, accompagné d'Hubert Cloix (doyen du Club Histoire et Mémoire), à son nouveau domicile dans le 16<sup>e</sup> arrondissement, non loin de la rue Singer. La première fois, en juin 1965, c'était dans le cadre du parrainage de la promo 65 par la promo 40 (dont Stéphane était le délégué). En effet, il était d'usage alors que chaque nouvelle promo soit parrainée par une promo sortie vingt-cinq ans plus tôt. La seconde fois, en 2013, c'était pour recueillir le témoignage d'un camarade au parcours peu commun. Stéphane Pavie est né en 1920, dans une famille d'hommes de robe. Il intègre HEC en juin 1938. La scolarité dure alors deux ans. Après la déclaration de guerre de la France à l'Allemagne début septembre, la Chambre de Commerce de Paris décide de décentraliser un certain nombre de ses écoles, dont HEC. Le lieu choisi pour HEC est Caen. C'est ainsi que la première année de la promo 41 (148 élèves) et la seconde année de la promo 40 (88 élèves) rejoignent la ville de Caen, début octobre 1939. Les élèves n'habitent pas Caen, soit le plus grand nombre, sont logés dans des hôtels de la ville. Les cours magistraux sont donnés dans la salle à manger et le salon du plus grand hôtel de la ville. L'ambiance est plutôt décontractée, bien éloignée de la situation des jeunes soldats français, en situation d'attente statique aux frontières du pays. Mi-mai 1940, l'Allemagne envahit la France. C'est alors la débandade à l'École : les examens de fin d'année sont



Portrait caricatural de Stéphane Pavie.

passés dans la précipitation. Pratiquement tous les élèves de la promo 40 auront leur diplôme... Rendu à la vie « civile », Stéphane rejoint un cabinet d'avocats. Il n'avait pas pu être mobilisé en septembre 1939, malgré son souhait de combattre. Il s'engage par contre dans la 2<sup>e</sup> Division Blindée dès la fin de l'Occupation (fin été 1944). Il est chef de char, sans doute un char Sherman, vu que la 2<sup>e</sup> DB était équipée de matériel américain. Rendu à la vie civile, il retrouve ses activités juridiques, créant plus tard son propre cabinet d'avocats. Il fait partie des rares camarades HEC délégués de promo depuis sa sortie de l'École (1940) jusqu'à son décès au milieu des années 2010. Soit un bail de 75 ans ! Qui dit mieux ? Peut-être sera-t-il rejoint par Paul Dini (H.60) ancien président de l'Association, délégué de sa promo depuis bientôt soixante ans !  
**Jean-Pierre Lombard (H.65)**

## Hub Management

### Stratégie économique et ruptures technologiques

Lors de son déjeuner semestriel du 2 avril 2019 dans le cadre historique du restaurant Le Procope, le Hub Management, présidé par Jean Coroller (H.73) a eu le plaisir d'accueillir Olivier Ezratty<sup>(1)</sup>, consultant, conférencier et auteur, sur le thème des ruptures technologiques et de leurs impacts économiques et sociétaux. Le débat était animé par Jack Voileau (H.79) du Club Stratégie de l'entreprise. Avec passion et pragmatisme, Olivier Ezratty a partagé avec les quarante participants ses réflexions et son retour d'expérience international, sur le thème « Que peuvent nous apprendre les entreprises qui sont au cœur de ces nouveaux univers ? » Voici quelques morceaux choisis de ces échanges.

**Chine.** En termes de concurrence, il faut davantage suivre et être vigilants avec les fournisseurs de matériels (comme Huawei, de plus en plus interopérable) que les éditeurs de logiciels (comme Baidu), pour lesquels le contexte culturel reste déterminant.  
**Discernement.** C'est l'aptitude clé du leader d'aujourd'hui. Il doit l'exercer vis-à-vis des nouvelles technologies comme de leurs usages. Il doit aussi prendre les données marché avec hauteur et recul, en privilégiant en particulier dans son analyse les valeurs relatives sur les valeurs absolues.  
**États-Unis.** On y est très commercial très tôt, avec un soutien fort des VC, sauf exception. Pour devenir leader mondial, il est préférable pour un Européen d'être d'abord un leader américain, démarche rendue possible grâce à une plus grande facilité dans la levée des fonds.

**France.** La bonne nouvelle c'est qu'en valeur relative, ses parts de marché n'ont pas changé. Toutefois, elle est handicapée, comme les autres pays européens, par l'éclatement du « vieux continent » en de multiples pays ; en effet, le coût d'investissement reste fortement corrélé au nombre de pays d'implantation. Un point d'attention : l'extensibilité (« scalability »), c'est-à-dire la capacité à s'adapter à un changement d'ordre de grandeur de la demande, est très supérieure pour les produits par rapport aux services. Or, la France garde une forte culture de services (notamment à travers ses SSII, devenues ESN).

**Intelligence artificielle.** Olivier Ezratty relève trois problèmes qui se posent aux entreprises utilisatrices. La surabondance de l'offre : laquelle choisir parmi les centaines de start-up et solutions ? Le manque global de compétences pour analyser les solutions proposées et les relier aux besoins. Enfin, la Chine et les États-Unis ont par leur population un net avantage sur les différents pays européens par la quantité de données récupérables et nécessaires à la phase d'apprentissage, sauf dans les domaines ou secteurs où il est possible de consolider les données (500 millions d'habitants pour l'UE à 28 membres).

**Innovation.** Les méthodes pour innover sont « toutes mauvaises »... mais « cela marche de temps en temps ». Parmi les bonnes pratiques, il y a le partenariat avec un incubateur. En fait, le rythme de l'innovation n'accélère pas (contrairement à la perception que nous en avons), mais c'est le nombre de sujets à gérer en parallèle qui s'accroît.

**Israël.** Le « 51<sup>e</sup> État des USA ». Avec 8,5 millions d'habitants, il dispose d'« autant de start-up et de cash » que la France (67 millions d'habitants).

**Plateformes.** La « plateformes » de l'économie par les solutions technologiques US (GAMFA<sup>(2)</sup> et NATU<sup>(3)</sup>) et chinoises (BATX) tend à produire des duopoles – voire des monopoles –, et ce risque est plus grand en B2C qu'en B2B.

**Scale-up.** Le changement d'échelle et la croissance des start-up françaises (ou européennes) leaders sur leur marché passe par une implantation aux États-Unis (commercialisation, financement...). Dans ce cadre, la maîtrise de l'anglais constitue encore un « pain point » pour nombre d'entre elles.

**Talents.** Une start-up a besoin de trois profils : chercheur, marketeur produit et commercial. C'est souvent au niveau du deuxième profil, cheville ouvrière de la définition et de la mise en œuvre de l'architecture du produit et articulation entre les deux autres profils, que le bât blesse en France ; qu'il ou elle soit d'ailleurs issu(e) d'une école d'ingénieur ou de commerce. Une rencontre de grande qualité, qui souligne le rôle du dirigeant pour fixer le cap et adresser les transformations apportées par la tech.

1. *Fin connaisseur des écosystèmes du numérique* (<https://www.linkedin.com/in/ezratty/>), Olivier Ezratty conseille les entreprises avec une focalisation sur les innovations. Il publie un blog réputé (<https://www.oezratty.net/wordpress/>) sur des sujets tels que l'intelligence artificielle, l'informatique quantique et l'entrepreneuriat ; il y diffuse son Rapport annuel sur le CES de Las Vegas et son Guide des Startups, qui font référence. Il est par ailleurs conférencier dans divers établissements d'enseignement supérieur, dont HEC.

2. *Google, Apple, Microsoft, Facebook et Amazon.*

3. *Netflix, Airbnb, Tesla et Uber.*

4. *Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi.*

**Jean-Christophe Long (E05) et Jack Voileau (H79), Club Stratégie de l'entreprise**

## Hub Marques et Médias

### Costa Rica : pura vida, puro marketing ?

Ceux qui s'intéressent un peu au Costa Rica, pays modèle pour sa politique de protection environnementale, savent que, pendant de nombreuses années, son slogan a été « Pura Vida » : la vie pure, tant sur le plan de la préservation de la diversité biologique que de la qualité de la vie. Un slogan qui se fonde sur des réalités, puisé plus du quart du territoire est protégé sous forme de parcs naturels, publics ou privés, que la forêt est passé de 38% du territoire en 1995, quand la déforestation a été interdite, à plus de 50% aujourd'hui, et que le Costa Rica renferme 4,5% de la biodiversité mondiale sur un territoire grand comme dix départements français. La partie touristique de notre programme nous a d'ailleurs permis de voir de nombreuses plantes et animaux devenus rares : paresseux, tatous, perroquets, crocodiles, iguanes... et surtout un quetzal, oiseau mythique d'Amérique centrale. En intitulant notre voyage annuel « Pura vida, puro marketing », centré sur le thème du marketing durable, nous nous interrogeons sur les méthodes de marketing et de communication utilisées dans ce pays pour convaincre un peuple entier d'aligner ses comportements quotidiens sur une ligne politique ambitieuse. Nous avons assez rapidement noté que ce titre faisait grincer quelques dents, à notre grande surprise. Jusqu'au moment où nous avons compris que certains en avaient une interprétation tout à fait différente de notre intention : le slogan « Pura Vida » et la douceur de vivre costaricaine ne seraient-ils « que du marketing » ? La méprise aurait pu se contenter de nous faire rire, si...

### Une indéniable dynamique...

Pour reprendre le vrai sens de notre escapade, nous avons eu l'opportunité de rencontrer un mélange de personnalités publiques, civiles, costaricaines, françaises, de grandes entreprises ou d'activités associatives ou artisanales. Des rencontres organisées en direct ou par l'entremise de la CCI France-Costa Rica. Entre autres, notre ambassadeur Thierry Vankerck-Hoven a longuement exposé les priorités de la France dans le pays, du retour nécessaire de la langue française, délaissée depuis de nombreuses années, à l'opportunité représentée par la politique de ce pays pour nos grandes ou moins grandes entreprises « vertes », sans oublier l'attachement de la France au multilatéralisme. Pour comprendre la façon dont les enjeux environnementaux sont abordés au Costa Rica, nous avons pu échanger avec le directeur du quotidien La Nación, avec les responsables de la CCI mais aussi avec Silvia Pérez Baires, responsable de la stratégie d'AutoMercado, l'équivalent de Monoprix au Costa Rica. L'enseigne, qui est en train de tester l'abandon des sacs plastiques dans deux magasins, travaille avec des fournisseurs « éco-sensibles » et a monté de nombreux partenariats avec des associations environnementales et caritatives. Sans oublier Procomer, entité responsable de la promotion du tourisme, qui a brillamment exposé la stratégie de communication pour attirer les différents segments pertinents. Le tourisme est indiscutablement le poumon économique du pays, dont il représente 13% du PIB. Si les infrastructures (routes, transports) laissent encore à désirer, les visiteurs se sentent plus que bienvenus dans tout le pays et les activités ne manquent pas (nous avons testé entre autres le rafting, les tyroliennes, les ponts suspendus, les réserves

animalières... et les plages). Thème du voyage oblige, nous avons aussi visité de nombreuses exploitations agricoles, dont certaines, destinées davantage aux visites touristiques qu'au commerce, constituent une passionnante vitrine pédagogique des savoir-faire traditionnels du pays : café, cacao, palmitos (les cœurs de palmier), fruits. Mais pendant ce temps-là, les grandes compagnies fruitières américaines continuent à exploiter les bananes, les ananas ou l'huile de palme selon des procédés bien peu écologiques...

### ... et des résultats contrastés

En conclusion de nos rencontres professionnelles, les responsables de l'agence Havas Tribú, qui emploie, comme le groupe Publicis, plusieurs centaines de collaborateurs à San Jose, nous ont dévoilé une version plus réaliste du paysage marketing local. Ils ont souligné la réticence des consommateurs costaricains à payer plus cher pour des produits durables voire, pour certains, à respecter leur propre environnement de vie. Une vieille rengaine... En définitive, si notre voyage nous a montré que le slogan « Pura vida », remplacé depuis quelques années par le plus banal « Essential Costa Rica », reposait sur des réalités objectives, dont les indéniables richesses naturelles et biologiques du pays ou la capacité d'accueil de sa population, la vérité oblige à dire que le chemin semble encore long jusqu'à l'adoption par le cœur de la population des pratiques de développement durable préconisées par un gouvernement visionnaire.

**Éric de Rugy (H.75), président de la Commission réseau**

Un dîner autour de l'entrepreneuriat, animé par Frédéric Jousset et Alexandre Mancino, coprésident des JDH.



## Jeunes Diplômés HEC

### Conférence-dîner sur le thème de l'entrepreneuriat

Organisé en partenariat avec Forbes France, un dîner organisé le 27 mars dernier en présence de Frédéric Jousset avait vocation à réunir des jeunes diplômés préalablement sélectionnés qui avaient une appétence particulière pour l'entrepreneuriat. Après un discours introductif de présentation d'Alexandre Mancino, coprésident des JDH, Frédéric Jousset s'est entretenu avec les participants autour de l'innovation, des valeurs de sens et d'action qui l'ont animé durant toute sa carrière. « La réussite, c'est un état d'esprit », a-t-il déclaré à l'auditoire. Savoir provoquer sa chance et les opportunités est essentiel dans un monde hyper-concurrentiel. Audace, désir d'entreprendre en sortant de sa zone de confort sont autant de valeurs défendues par Frédéric qui a su captiver les participants qui ont ensuite interagi avec lui à travers des questions-réponses. Une soirée riche de sens, ambitieuse et particulièrement motivante pour les participants.

**Alexandre Mancino (H.20), coprésident des JDH**



Marie Chassot, directrice de la marque de montres Baume.

## Luxe et Création

### Conférence Baume

Le 20 mars dernier, je participais à la conférence du groupement Luxe et Création autour de Marie Chassot, directrice de Baume, la nouvelle marque du groupe Richemont. L'occasion d'évoquer le challenge de l'engagement écologique et sociétal dans le Luxe, tout comme celui de la création d'une marque iconoclaste au sein d'un groupe établi sur des succès planétaires comme celui de Cartier. Comment créer l'inattendu dans un monde au temps métronomique, comme celui de l'horlogerie ? C'est le décoiffant pari auquel s'est attelé le groupe Richemont, en lançant en un peu plus de deux ans, la nouvelle marque BAUME. A la tête de cette Odyssée, Marie Chassot, qui a fait ses classes principalement au sein du groupe suisse (Roger Dubuis, Piaget, Baume & Mercier...) et s'est entourée pour l'occasion d'une équipe jeune et resserrée. Le brief de départ ? Attirer les nouvelles générations, et plus particulièrement les Millennials, vers l'univers plutôt convenu de l'horlogerie. Au départ think tank

devenue start-up, la nouvelle équipe définit plusieurs piliers qui font écho à notre société contemporaine : sobriété, qualité, éthique. De là, la création de la marque Baume, qui s'appuie sur le savoir-faire horloger de sa maison mère, tout en affichant ses codes nouveaux, où design, personnalisation et expérience client sont les maîtres mots. Baume emprunte en effet le design épuré et l'exigence de qualité à l'univers horloger classique, mais avec une vraie composante écoresponsable : exit l'or ou le platine, dont l'extraction est très polluante, place à des matières plus écologiques (comme l'acier), voire recyclées (certains bracelets sont même créés à partir de matières plastiques récoltées par l'association Waste Free Oceans) ; le packaging est réduit à son essentiel, facilitant la logistique et réduisant les déchets. Innovation de taille, le configurateur en ligne permet de créer une montre quasiment unique (plus de 3 000 possibilités) en faisant varier de nombreux paramètres, du type de mouvement à la finition du bracelet. La montre est assemblée après commande, ce qui évite tout stock de produit fini, et donc toute destruction éventuelle. Enfin, argument de

choix : un prix accessible (entre 500 et 1 200 dollars en fonction des finitions), fait rare dans l'industrie horlogère ! Un an après son lancement, Baume est fière du chemin parcouru : la clientèle entre 20 et 40 ans initialement visée répond positivement à cette nouvelle proposition qui prend le contre-pied de la fast fashion et tente de dessiner les bases d'une économie circulaire dans un monde qui, jusque-là, la refusait. Si la France est le marché le plus prometteur sur le court terme, les marchés asiatiques (notamment Hong Kong et le Japon) sont de belles pistes de développement, tout comme les États-Unis, où une première expérimentation à New York est en cours. Preuve qu'il est possible d'évoluer vers de nouveaux modes de consommation et de production même dans le luxe, et que la clientèle est, désormais, prête à ces changements. **Fanny Boucher (H.10)**

## Piano Club

### Récitals d'exception

Le 16 avril, 150 membres du club se sont retrouvés à la Philharmonie pour assister à l'unique concert que Lang Lang donnera en France en 2019. Cette soirée exceptionnelle privée et gratuite était organisée par Steinway pour le lancement de son dernier modèle de piano, le Black Diamond. Depuis 2017, notre partenariat avec le facteur de pianos Steinway & Sons nous a permis de proposer de nombreux récitals. Très actif depuis sa création en décembre 2016, le HEC Piano Club propose en moyenne une manifestation par mois, ainsi qu'un récital annuel de piano sur le campus de Jouy-en-Josas. Cette année, Fanny Azzuro a enchanté les oreilles des étudiants le 10 avril. **Jean-François Mazelier (H.95), président du HEC Piano Club**

## clubs régionaux et chapters

### Allemagne

#### 2<sup>nd</sup> French German Women Forum

HEC Paris tag line has been for years now : « apprendre à oser » / learn to dare. To explore new territories, try different initiatives, launch new ventures, take risks, and learn from them all, the good and the bad ones. And start all over again. Last July 2018 in Berlin, the HEC Paris Office in Germany started a unique initiative, 1st French German Women Forum, a full-day conference around women, economy and entrepreneurship, with a French-German lens. For ist 2nd edition taking place in Munich July 5 and co organised with the UnternehmerTUM Center <http://yw6kbw2j.evenium.net/>, the focus will be Entrepreneurship: technology, finance and culture in France and Germany. It is certainly daring but 150+ attendants will spent a full day learning, creating connections and starting projects together. Bound by this belief that, together, things may change in the gender equality field. Early this year, Imène Maharzi (H.00, founder of OwnYourCash) along with Olga Hein (Director HEC Paris Office in Germany) suggested the creation of an award prior to Forum: Yes She Dares! Award aiming to support the development of a woman-founded Startup with French and/or German business ambitions. The magic of serendipitous encounters then played its part as several HEC alumni will be speakers on the Forum : Agnès Bazin (Doctolib), Beate Boodoo (GC Circles), Enée Bussac (author of « Bitcoin, ether & Cie » published at Dunod 2019) and Imène Maharzi (OwnYourCash).

Launched online April 20 with a call for projects until May 30 <https://urlz.fr/9z6X> and a French German jury (see below) the laureate will receive : a round trip to Munich, Germany to attend the HEC French German Women Forum July 5, same day the YSD Award will be revealed on stage; access to Own Your Cash events for 1 year; mentoring from a selection of executives and access to different events from our partners and sponsors (see below); as well as mentoring on communication and media strategy by Accroche'com (2 sessions). For your information, the jury will be composed of: Catherine Briat, Cultural counsellor, director of all Institut Français in Germany, Ambassade de France; Caroline Brunellière, SVP Head of HR Corporate & Expertise Center at ATOS; Cécile Calla, Journalist and author of several books on French German topics based in Berlin; Christin Drüke, Lawyer, Senior Manager at Mazars Germany; Emma France, Impact Entrepreneurship Program Manager (Stand Up), HEC Paris; Olga Hein, Director of the Representative Office of HEC Paris in Germany, HEC Paris; Matthias Iben, Head of management development/int'l assignments VW Light at Volkswagen, Hannover, Germany; Wolfgang Krill, Head of Public Relations, Chambre franco-allemande de Commerce et d'Industrie based in Paris; Imène Maharzi, HEC Alumni, founder and CEO at OwnYourCash; Susanna Traugott, Project leader Women startup, Entrepreneurship & Tech Education at Unternehmer TUM, Munich, Germany; Dorothee von Canstein, Forum moderator & Journalist based in Munich. **Olga Hein, Director HEC Germany Office**

### Liban

#### Prix Entrepreneur HEC

A l'initiative de HEC Alumni groupement Liban et dans le but de favoriser l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs libanais du numérique, de contribuer à la baisse du chômage en créant des opportunités pour les jeunes, et pour faire valoir le potentiel technologique qu'offre le Liban, *L'Orient-Le Jour*, la Chambre de Commerce de Beyrouth et du Mont-Liban et l'ESA Business School s'associent pour organiser un concours d'entrepreneuriat, le Prix Entrepreneur HEC, en collaboration avec Smart ESA. Ce concours, ouvert à tous les Libanais dans le pays et à l'étranger, a pour but de soutenir les jeunes entrepreneurs libanais dans leur projet de création d'entreprise, à travers un prix en espèce d'une valeur de 10 000 dollars et une incubation de trois mois en France. Le lauréat bénéficiera également d'une visibilité médiatique exceptionnelle à travers deux grands titres de presse, *L'Orient-Le Jour* et *Le Commerce du Levant*. À noter que tous les candidats finalistes bénéficieront du programme d'accompagnement assuré par l'incubateur SMART ESA. La première édition du concours sera lancée le 13 juin à l'ESA Business School en présence du ministre des télécommunications, Mohamed Choucair, et du président du conseil d'administration de HEC Paris, Jean-Paul Vermès. Lors du dîner de gala des HEC alumni groupement Liban, qui sera organisé en novembre, les candidats finalistes présenteront leurs projets devant un jury d'experts qui décerneront au vainqueur le Prix Entrepreneur HEC 2019.



Une virée en mer, en partenariat avec la société de location de voiliers SailEazy.

Le dépôt de candidatures est ouvert du 13 juin au 15 juillet sur : [www.lorientlejour.com](http://www.lorientlejour.com)

**Roba Ahmadié (MBA.16), membre du comité HEC Alumni Groupement Liban**

### Conférence CEDRE : Projets, Procédures et Transparence

L'association HEC Alumni groupement Liban a organisé en partenariat avec les associations INSEAD Alumni Liban et l'Aligef (Association des ingénieurs résidant au Liban diplômés des grandes écoles d'ingénieurs de France), sous l'égide de France Alumni Liban et de l'Institut français, une conférence consacrée à CEDRE, conférence internationale de soutien au développement et aux réformes du Liban organisée le 6 avril 2018 à Paris. La conférence, intitulée « CEDRE : Projets, Procédures et Transparence », s'est tenue à l'Institut français de Beyrouth le 4 avril 2019 et a été présentée par Jacques de Lajugie, ministre conseiller pour les Affaires économiques auprès de l'Ambassade de France.

L'événement a rassemblé un parterre de personnalités, dont la directrice de l'Institut français, Véronique Aulagnon, ainsi que le directeur général de l'École supérieure des Affaires de Beyrouth (ESA), Stéphane Attali et de nombreux économistes, intellectuels, entrepreneurs et hommes d'affaires de premier plan, ayant tous un jour intégré, en France, un établissement d'enseignement supérieur.

Lors de cette conférence, Jacques de Lajugie s'est exprimé « à titre personnel et sans langue de bois ».

Il a débuté par une courte présentation sur les tenants et aboutissants de CEDRE, qui s'inscrit dans la continuité de la série de conférences, Paris 1, Paris 2 et Paris 3, initiées dans l'objectif de lever des fonds en vue de la reconstruction du Liban. Face à un auditoire nombreux et attentionné, il est revenu sur les raisons qui ont poussé

la France à prendre la décision d'organiser une nouvelle réunion de soutien au Liban. Il explique que CEDRE marque une rupture avec les rencontres précédentes dans le sens où elle doit permettre une levée de fonds plus importante pour le pays, mais imposer aussi une plus grande rigueur dans la surveillance des dépenses, par la mise en place d'une série de réformes. « CEDRE est un contrat de confiance entre la communauté internationale et le Liban », poursuit-il.

La conférence a été suivie d'un cocktail, une occasion pour les participants d'échanger et de booster leur réseau professionnel.

**Roba Ahmadié (MBA.16), membre du comité HEC Alumni Groupement Liban**

### Luxembourg

#### Private Equity et infrastructure : une étude de cas

HEC Paris, ainsi que HEC Alumni Luxembourg et Luxembourg for Finance, ont organisé une Master Class intitulée « Private Equity et infrastructure : une étude de cas » le jeudi 13 juin 2019 à Luxembourg. La session s'est concentrée sur une analyse de rentabilisation : l'acquisition en 2012 par un fonds Private Equity géré par Antin I.P. de plus de 2000 tours de communication sans fil de Bouygues Telecom.

La Master Class interactive, qui visait à offrir aux participants l'expérience d'une session dans un programme HEC Paris, était animée par Denis Gromb, professeur de finance à HEC Paris. Elle a aussi été l'occasion d'en apprendre plus sur les programmes de formation pour cadres à HEC Paris, notamment le programme Executive Master in Finance et les EMBA.

**Les présidents Sandrine Pompidou et Nicolas Henckes**

### New York

#### An evening at The Frick Collection

50 HEC Alumni from all programs and generations gathered together on may 9, 2019 for a prestigious and fun evening at the Frick Collection in New York, NY. Dean Peter Todd came from Paris alongside with Olivier Sevilla (HEC Paris Foundation President) in order to present the launch of the new fundraising campaign to the NYC Alumni community.

Hubert Joly (H.81), Best Buy's CEO, who recently created the first Family Endowed Chair for Purposeful Leadership at HEC Paris was our Guest of Honor. Under the high patronage of our eminent alumni Jean Marie Evillard (H.59) and Joseph Audi (H.71), we had the extreme privilege to visit the galleries privatized for the occasion. Specialized docents have guided us through this temple of classical art. We then shared an amazing dinner in the patio, prepared and served by Daniel Boulud, one of the few French double Michelin starred chef in NYC. Hubert Joly kindly shared with us his thoughts both on his personal career as he is about to step over from his CEO role at Best Buy, and on his recent engagement with HEC Paris for Purposeful Leadership. We also celebrated another exceptional donation from Jean-Marie Evillard, which is going to finance the creation of another Chair on Global Value Investing. At the dawn of the new fundraising campaign, HEC Alumni in NYC have answered to their dean's call, and they are ready to support HEC in its international development.

**Vincent Muzelle (H.08)**



Jaime Mateus-Tique and Hubert Joly.

### Nord

#### Une soirée au Club Marot

Le jeudi 14 mars 2019, les Alumni lillois d'origine ou d'adoption se sont passé le mot pour se retrouver au Club Marot autour d'Hélène Terrier (E.09) qui sait toujours dynamiser notre groupe. La réputation des « gens du Nord » n'est plus à démontrer, chacun la connaît. Nous fûmes donc une vingtaine à accueillir avec beaucoup de plaisir Laurence Rolland, responsable Réseau Promos et Clubs venue de Paris nous présenter l'offre Infinity Pass dont la campagne de communication avait été orchestrée par... Mathieu Vicard (H.00), directeur associé de l'agence conseil Adrenaline basée dans notre chère ville de Lille et présent autour de la table ! Heureux hasard qui nous permit de comprendre l'offre, mais aussi sa genèse et les coulisses d'un lancement réussi. La soirée fut franchement joyeuse au point que nous fûmes les derniers à quitter le restaurant à une heure tardive. Le lendemain matin, j'avoue avoir eu un petit pincement au cœur en repensant aux lendemains de « soirées du jeudi » sur le campus...

**Philippe Liger-Belair (H.06)**

### Poitou Charentes

#### Venez naviguer et régater à La Rochelle

La Rochelle étant la capitale de la voile européenne, le Club Poitou-Charentes ne pouvait laisser passer l'opportunité de l'arrivée au port des Minimes de SailEazy, dont l'instigatrice est une camarade H.14,

sans créer un événement HEC Alumni. L'idée première, loin d'être commerciale (mais le cross business n'est jamais à proscrire) est de tester sur le terrain, la mer, auprès de pratiquants chevronnés ou pas le concept d'une formule innovante de location par abonnement « Group » (HEC Alumni) permettant à tous les voileux HEC, et notamment aux non résidents en régions côtières, d'accéder à une régates ou une croisière, du jour au lendemain, sans les frais annexes, depuis plusieurs ports autour de l'Hexagone (Marseille, Marseillan, La Rochelle, Lorient, La Trinité) sur des voiliers de qualité de 30 à 50 pieds (Pogo 30, Pogo 36, J88, First 34.7, Sun Odyssey 349, 379, Ofcet 32...) parfaitement entretenus (sécurité oblige) par des professionnels.

Les propriétaires de voiliers n'ignorent pas le budget des frais annexes (convoyage éventuel, anneaux, maintenance au top niveau de la sécurité, gardiennage, etc.), représentant 5 à 10 % de la valeur du bateau chaque année ! Cet événement, digne des rencontres Alumni HEC et Cousins Poitou Charentes (Insead, ESCP Europe, Essec, Sc. Po, Edhec, Neoma, IAE LR...) favorables aux cross business, programmé le week-end des 14 et 15 septembre (marées obligent), se déroulera selon deux schémas possibles, suivant la météo :

- soit sur 2 jours de croisière côtière avec une remontée de la Charente, dîner dans la zone Hermione du port de Rochefort et nuit à bord ;
- soit sur une journée : semi-régates cool avec ou sans pique-nique à l'occasion d'un mouillage sur le parcours des îles de Ré, Fort Boyard, Oléron.

**Pour toute information complémentaire.**

Participation au WE du 14/09/2019 : Patrice Vandame à La Rochelle : [patrice.vandame@gmail.com](mailto:patrice.vandame@gmail.com)

Pour toute question sur les voiliers SailEazy :

[louise.plaquevent@saileazy.com](mailto:louise.plaquevent@saileazy.com)

**Louise Plaquevent (H.14), Philippe Lerique (M.99) du Club HEC Voile, Fabrice Peters (E.97), président du Club HEC Voile Classique, et Patrice Vandame (H.82), président du Club Poitou-Charentes.**

### USA Midwest

#### HEC alumni at the forefront of food production innovation

The HEC Alumni Midwest chapter organized a talk on April 4, 2019 in Chicago featuring guest speaker Thomas Jonas (H.93), CEO and co-founder of Sustainable Bioproducts (<https://www.sustainablebioproducts.com>), a biotechnology startup backed by Danone, Silicon Valley VCs and Bill Gates with a disruptive protein production technology derived from research for NASA on extraterrestrial life forms. The event was hosted by Christine Laurens (H.94), CFO of AT Kearney in the Chicago office and the Alumni Chapter VP events Alexandra Gantier-Hochart (H.15).

This was a fascinating presentation that captivated the audience as the potential of this breakthrough protein manufacturing process seems very promising. At a time when the world needs to find more efficient and environmentally friendly ways to supply proteins, this technology could really be an alternative to industrial breeding techniques. Many aspects were debated such as the health, safety and marketing aspects of the project for an inspiring evening.

**Myriam Le Cannellier (M.89)**

## associations école



Une multitude de talents à l'œuvre dans des créations originales de comédies musicales.

### Backstage

#### 20 ans de spectacles

Au mois de mai dernier, un air de Broadway a plané sur le morne plateau de Saclay... Backstage y faisait un retour en fanfare, et ce, à l'occasion d'un anniversaire bien particulier, puisque l'association de comédie musicale d'HEC Paris a soufflé sa vingtième bougie en compagnie de ses fondateurs. C'est l'occasion de revenir sur son travail et son identité. Backstage, ce sont trois pôles qui s'unissent pour créer une comédie musicale de toutes pièces : le script est un original, les danses chorégraphiées par les étudiants, et les chansons sont des reprises, réadaptées et réarrangées. Nous avons d'une part les acteurs-chanteurs, aussi à l'aise pour se lancer dans une longue tirade que pour reprendre une chanson de Queen ; et d'autre part les danseurs, qui, par leurs tableaux chorégraphiques, apportent grâce et onirisme sur scène. Et que serait Backstage sans ses musiciens ? Ceux-ci emportent les spectateurs à travers des mélodies variées et parfaitement maîtrisées. Car Backstage, c'est aussi ça : la variété, la diversité. Variété des chansons d'abord, d'Amy Winehouse aux Gipsy

Kings en passant par Dalida, bref, il y en a pour tous les goûts. Pluralité des émotions transmises ensuite : lorsque l'on assiste à la pièce, on passe du rire aux larmes, de l'allégresse à la peine, mais on en sort conquis. Diversité du public enfin : cette année encore, nous avons au total rassemblé plus de mille spectateurs à quatre reprises (deux fois à HEC et deux fois à Paris). Parmi eux, nos camarades de promotion, des amis de lycée, des professeurs, des membres de l'administration, nos familles... C'est également ce qui fait la beauté de notre association : elle présente une comédie musicale de qualité, mais elle fédère aussi les jeunes et les moins jeunes, qui se retrouvent et partagent un spectacle dont ils se souviendront (et ce sont eux qui le disent !). Backstage, c'est enfin un moyen de faire rayonner quatre arts sur le campus (le chant, le théâtre, la musique et la danse). Chaque année, des dizaines d'élèves passent les auditions pour nous rejoindre. Ceux qui sont retenus intègrent alors une troupe passionnée et soudée, qui évolue comme une grande famille. Les membres des différents pôles s'investissent toute l'année pour donner des représentations d'un niveau quasi professionnel, et pour communiquer leur amour d'un art dont ils sont les représentants. Exit l'image démodée qu'ont peut-être encore certains des comédies musicales, nous sommes là pour la dépoussiérer, et nous y mettons passion et engagement. Au cours de ces vingt années, Backstage a grandi et évolué pour devenir une association emblématique du campus. Cette année, pour la première fois, nous avons organisé non plus trois, mais quatre représentations. Nous avons aussi pris l'initiative, en collaboration avec Double Jeu, l'association de théâtre du campus, de mettre en place un challenge consistant, pour des élèves étrangers à l'univers de la comédie

musicale, à créer un spectacle en deux jours. Vous l'aurez compris, nous fourmillons d'idées et sommes toujours en quête de nouveautés. Aussi, que vous soyez un néophyte, habitué des comédies musicales, ou encore fervent spectateur de Backstage (dans ce cas, merci !), je ne peux que vous inviter à venir nous voir nous produire l'année prochaine, à HEC ou à Paris : nous sommes très enthousiastes à l'idée de vous rencontrer. En espérant que ces quelques mots sauront attiser votre curiosité !

**Julia Hécart, présidente du club**

### KIP

#### KIP élu meilleur média étudiant en ligne de France

La nouvelle nous a tous ravis : notre association KIP a eu l'honneur de recevoir ce mercredi 12 juin 2019 le prix du Meilleur média étudiant, dans la catégorie web ! Lors d'une cérémonie organisée à la mairie du 10<sup>e</sup> arrondissement, le collectif Jets d'encre, qui œuvre pour la défense du journalisme d'initiative jeune, a récompensé des médias animés au sein de quartiers, collèges, lycées, universités et grandes écoles. Parmi les 220 dossiers reçus cette année, des professionnels issus d'un large éventail de médias (*Le Monde, Courrier international, Médiapart, L'Humanité...*) et les membres du collectif ont décerné à KIP ce prix qui vient reconnaître le talent de notre équipe. La journée, riche en rencontres avec des médias jeunes de toute la France, s'est poursuivie avec une visite des locaux de *Courrier international*. Depuis bientôt deux ans, KIP offre au campus une tribune libre en ligne.



Et à en croire la détermination et la passion de la nouvelle équipe qui prendra le relais à la rentrée, c'est parti pour durer !

*Nos articles, vidéos et interviews sont à retrouver sur : kipthinking.com*

**Hugo Sallé, fondateur et président de KIP**

### Making Of

#### Un tour sur La Croisette

Un tapis rouge, des nœuds papillons et beaucoup de flashes, voilà le décor pour le moins atypique de la 72<sup>e</sup> édition du festival de Cannes à laquelle Making Of a eu la joie et l'honneur de participer. En un bref séjour (3 jours complets de festival), l'équipe a pu profiter de tout ce que la croisette avait à offrir ! Au programme : avant-premières en tenue de gala en présence de l'équipe du film (*Too Old To Die Young, Les Plus Belles Années d'une vie*), montées des marches et découverte des sélections parallèles (*Give Me Liberty*).

Une expérience qui vient clôturer cette belle année remplie de projets excitants pour tous les membres de Making Of !

**Vincent Comoy, président 2018-2019 de l'association**

## carnet

### Naissance

#### H.86

Bienvenue à Jules, né le 4 février à Hong Kong, fils de Philippe Guettat. Félicitations à l'heureux papa et surtout à Bérengère sa maman.

### Décès

Jean Bluche (H.32)  
Maddie Boursier Guillon (HJF.34)  
Jacqueline Blanchard  
Colelough (HJF.37)  
Jean Normand (H.41)  
Louise Bluman Rabinovici (HJF.42)  
Madeleine Landais Legris (HJF.42)  
Suzanne Brun Castillon (HJF.43)  
Anne-Marie Carlisle-Riou (HJF.44)  
Jean-Michel Bosson (H.45)  
André Guillemet (H.46)  
Francis Boudes (H.46)  
Pierre Turpault (H.46)  
Jacques Mazion (H.46)  
Michel Hubert (H.46)  
Jacqueline Chambault Mayet (HJF.47)  
Hème Pierre (H.47), beau-père d'Olivier Desforges (H.70)  
Eliane Michelet Robaglia (HJF.47)  
Jean Quelquejay (H.47)  
Jean Ollivier (H.47)  
Jean-Louis Van Ruyskensvelde (H.48)  
Yves Gueripel (H.48)  
Jean-Pierre Chauvin (H.48)  
Marc Breban (H.49)  
Jean-Marie Gélain (H.50)  
Yves Durand D'aragon (H.50)  
Jacques Biais (H.51)  
Robert Ruffel (H.51)  
Alban Saguez de Breuvery (H.51)  
Jean-Jacques Deveaud (H.51)  
Paule Bonnel Charlot (HJF.51)  
Michel Védie (H.51)  
Philippe Tricou (H.52)  
Jean-Bernard Champion (H.53)  
Patrick Maitre (H.53)  
Raoul Piponiot-Laroche (H.53)  
Pierre de Bourgoing (H.53)  
Michel Durand (H.53)  
José Cohen (H.54)  
Raphaël Gabriel (H.54)  
Michel Jaouen (H.54)  
Marie-Paule Delapierre Amice (HJF.55)  
Dominique Dewatre (H.55)  
Guy Henry (H.55)  
Jacques Vaccaro (H.55)  
Georges Pezet (H.56)  
Jean Bondon (E.56)

Philippe Renard (H.57)  
Jacques Vau (H.57)  
Daniel Goldmann (H.57)  
François Huvelin (H.57)  
Bernard Léger (H.59)  
Jean-Bernard Landèche (H.59)  
Paul Soquet (H.59)  
Jean-Pierre Prissard (H.59)  
Robert Barthelemy (H.59)  
Bernard Poissonnier (H.59)  
Jean-Pierre Popelier (H.59)  
Jean-Paul Léon (H.59)  
Alain Beurdeley (H.60)  
Georges Tisseyre (H.60)  
Jean-Louis Delage (H.61)  
Jean-Claude Miville (H.61)  
Marie-Claude Gallon Bornand (HJF.62)  
Robert Chaumontet (H.63)  
Jacques Vernet (E.63)  
Fernand Moszkowicz (H.64)  
Bertrand Avril (H.64)  
Dat Dang-Tran (H.65)  
Jean Matras (H.65)  
Jacques Pagnard (E.65)  
Marc Bourgerly (H.66)  
Philippe Malignac (H.66)  
Maurice Marchand-Tonel (H.66)  
Dominique Viollet (H.67)  
Pierre-Louis Guichet (E.67)  
Christian Serres (H.69)  
Jean-Pierre Bidon (H.71)  
Claude Servajean-Parmentier (HJF.72)  
Brigitte Bouillet, femme de Philippe Bouillet (H.72) et mère de Stéphane Bouillet (H.97)  
Marc Christophe (H.75)  
Jean-Jacques Viala (MBA.78)  
Jean-Pierre Honin (E.78)  
Robert Venet (E.79)  
Frédéric Izard (H.80)  
Jean-Louis Richard (E.80)  
Jacques Stemer (E.82)  
Jean-Christophe Chamouton (H.87)  
Gérard Cauchard (E.88)  
Nicolas Ioos (H.95)  
Peter K. Guen (MBA.96)  
Matthieu Buchsenschutz (H.01)  
Nicolas Bureau (H.07)  
Christophe Haure-Place (E.10)

# index

Monique Lejeune (HJF.56), p. 116  
 Yvette Ménisiez (HJF.44), p. 116  
 Anne-Marie Carlisle (HJF.45), p. 116  
 Jeanine Ballereau (HJF.48), p. 117  
 Françoise Harrod Séchet (HJF.48), p. 117  
 Philippe Séchet (H.51), p. 117  
 Émile Louapre (H.53), p. 118  
 Arnaud Thomasson (H.53), p. 121  
 Yves Blin (H.54), p. 118  
 Didier Pineau-Valencienne (H.54), p. 118  
 Christian Cédé (H.58), p. 119  
 Jean-Claude Kourganoff (H.59), p. 120  
 Françoise Deroy-Pineau (HJF.61), p. 117  
 Jean-Marie Eveillard (H.62), p. 97  
 Jean-Charles Chambre (H.62), p. 120  
 Jean Nègre (H.62), p. 121  
 Jean-Claude Legrand (H.62), p. 122  
 Gérard Dumas (H.64), p. 90  
 Philippe Graff (H.64), p. 123  
 Geneviève Monin (HJF.64), p. 122  
 Jean-Pierre Lombard (H.65), p. 121  
 Françoise de Parcevaux (HJF.66), p. 116  
 Dominique Viollet (H.67), p. 123  
 Christian Filiol (H.67), p. 123  
 Francis Christian (H.67), p. 124  
 Gérard Valin (H.69), p. 124  
 Jean de Menton (MBA.71), p. 124  
 Jacques Fineschi (H.72), p. 87  
 Dominique Turcq (H.72), p. 72  
 Jean-Paul Betbeze (H.72), p. 125  
 Jean Estin (H.73), p. 100, 102  
 Pierre Gorse (H.73), p. 122  
 Francis Kaufmann (MBA.73), p. 87  
 Michel Fareng (H.75), p. 126  
 Élisabeth Laverge (HJF.75), p. 116  
 Didier Hauvette (H.77), p. 77  
 Alain Polge (E.78), p. 126  
 Jean-Paul Labourdette (H.78), p. 6  
 Thierry Apoteker (H.78), p. 100, p. 103  
 Bruno Monnier (MBA.78), p. 64  
 Dominique Auzias (H.79), p. 6  
 Sylvie Bommel (H.79), p. 126  
 Joseph Rousseau (E.81), p. 126  
 Hubert Joly (H.81), p. 30, p. 97  
 Bénédicte Daull Massart (H.84), p. 127  
 Hedwige Chevrillon (MBA.84), p. 48  
 François-Henri Pinault (H.85), p. 20, 63  
 Jean-Pierre Polus (E.86), p. 128  
 Hubert de Boisredon (H.86), p. 20  
 Emmanuel Faber (H.86), p. 42  
 Guillaume Poitrinal (H.86), p. 58

Patrick Foillard (H.86), p. 87  
 Serge Cometti (H.86), p. 128  
 Xavier Romatet (MBA.86), p. 21  
 Hélène Fulgence (H.87), p. 63  
 Dan Serfaty (H.87), p. 128  
 Thierry Lalo (H.87), p. 129  
 Anne Frisch (H.87), p. 129  
 Edgard Girard (H.87), p. 129  
 Claude Valle (E.88), p. 129  
 Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88), p. 41  
 Élisabeth Laville (H.88), p. 46  
 Pierre Michon (E.90), p. 130  
 Jean-Boris Samuel (H.90), p. 87  
 Sophie Chabanel (H.90), p. 90  
 Xavier Farde (H.90), p. 100, p. 110  
 Sophie Chabanel (H.90), p. 130  
 Chantal Neri (M.90), p. 131  
 Olivier Sevilla (MBA.90), p. 96  
 Philippe Platon (H.91), p. 42  
 Corinne Samama (H.91), p. 72  
 Xavier de Broca (E.92), p. 90  
 Pauline d'Orgeval (H.92), p. 6  
 Frédéric Jousset (H.92), p. 2, 21, 94, 95  
 Hervé Diogo Amengual (H.92), p. 111  
 Caroline Patou (H.92), p. 131  
 Aline Robinet-Le Doussal (H.92), p. 132  
 Catherine Franc (H.93), p. 6  
 Emery Jacquillat (H.93), p. 45  
 Valérie Senghor (H.93), p. 62  
 Doan Biraud (H.93), p. 90  
 Antoine Sahler (H.93), p. 90  
 Rodolphe Durant (H.93), p. 97  
 Frédéric Malègue (H.93), p. 133  
 Philippe Petitcolin (E.94), p. 25  
 Delphine Colson (H.94), p. 96, 118  
 Jean-Emmanuel Rodocanachi (H.94), p. 134  
 Agnès Pannier-Runacher (H.95), p. 26  
 Vincent Policard (H.95), p. 100, 106  
 Hélène Bourbouloux (H.95), p. 100, 104  
 Thibaut Lallemand (H.95), p. 134  
 Nicolas Ioos (H.95), p. 134  
 Olivia Rauch-Ravisé (H.96), p. 100, 110  
 Caroline de Gouvello (H.97), p. 90  
 Blandine Surry (H.99), p. 45  
 Éric Baude (M.99), p. 135  
 Pascal Perzo (E.01), p. 135  
 Laurent Delporte (M.01), p. 134  
 Raphaëlle Gautier (H.02), p. 96  
 Arthur Brac de la Perrière (H.02), p. 136  
 Marguerite Gallant (H.03), p. 95  
 Lionel Dechmann (H.03), p. 111  
 Alexandra Prigent-Labeis (H.03), p. 79  
 Marc Triboulet (E.04), p. 29  
 Jean-Pierre Saad (H.04), p. 100, 106  
 Albert Kostanian (H.04), p. 136  
 Caroline Vion (H.05), p. 11  
 Arnaud Lancelot (H.05), p. 18  
 Alison Grenier-Poupel (H.05), p. 63

William Arrata (H.05), p. 85  
 Alexander Crosthwaite (H.05), p. 111  
 Cédric O (H.06), p. 9, 20  
 Laurence Lamoureux  
 Grandcolas (H.06), p. 43  
 Caroline Ménager (H.06), p. 137  
 Cyril Bladier (E.07), p. 138  
 Nicolas J. Bureau (H.07), p. 138  
 Gabriel Sanders (H.07), p. 138  
 Eric Louet (E.08), p. 139  
 Jean Porcher (E.08), p. 139  
 Géraud de Vaublanc (E.08), p. 139  
 Victor Luggier (H.08), p. 43  
 Anne Ravard (H.08), p. 63  
 Martial Maleappa (M.08), p. 140  
 Amélie de Montchalin (H.09), p. 20, 95  
 Marine Bazé (H.09), p. 111  
 Gauthier Dalle (H.10), p. 6  
 Prune Nercy (H.10), p. 6  
 Alexandre de Vigan (H.11), p. 13  
 Clara Blocman (H.11), p. 15  
 Sofia Hmich (H.11), p. 21  
 Rasha Al Sulaiti (E.12), p. 88  
 Cécile Gleize (H.12), p. 6  
 Grégoire Schiller (H.12), p. 21  
 Astrid Stérin (H.12), p. 140  
 Hadrien Miara (H.13), p. 100, 108  
 Théophile Fornacciari (H.13), p. 100, 104  
 Elise Pozzobon (H.13), p. 111  
 Jenna Aggoune (M.13), p. 100, 108  
 Colombe Mandula (M.13), p. 21  
 Luc Archambeaud (MBA.13), p. 66  
 Matthieu Luneau (H.14), p. 18  
 Jean-Emmanuel Bourget (E.15), p. 100, 101  
 Abdulaziz Al Tamimi (E.15), p. 88  
 Baptiste Billoir (H.15), p. 7  
 Diane Dumas (H.15), p. 72  
 Stéphanie Pfeiffer (H.15), p. 95  
 Vanessa Lamorre-Cargill (E.16), p. 72  
 Anthony Motte (H.16), p. 15  
 Capucine Collin (H.16), p. 68  
 François Blanchet (H.16), p. 111  
 Thibault Ali (M.16), p. 11  
 Foulques D'Abouville (E.17), p. 65  
 Abdulmohsin Al Yafei (E.17), p. 88  
 Axel Grivory (E.17), p. 141  
 Antoine Scalia (H.17), p. 15  
 Remi Duvoux (H.17), p. 18  
 Brice Huet (H.17), p. 18  
 Alain Étienne (H.17), p. 42  
 Eryck Eby (E.18), p. 15  
 Khalifa Al Obaidli (E.19), p. 88  
 Collins Kimaro (H.19), p. 17  
 Navneeth Sundararaghavan (MBA.19), p. 29  
 Teejana Beenessreesingh (MBA.19), p. 31  
 Pierre Guyot (MBA.19), p. 31  
 Salomé Blondeau (H.20), p. 19  
 Yann Sassi (H.21), p. 31

INVENT  
 YOURSELF.  
 RESHAPE  
 THE WORLD.\*



\*Inventez-vous. Redessinez le monde.



**179 000 COLLABORATEURS,  
 67 PAYS,  
 8 CENTRES DE RECHERCHE.**

Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous. Rejoignez une communauté innovante, passionnée et entreprenante pour améliorer le monde de demain. [saint-gobain.com/carrieres](http://saint-gobain.com/carrieres)

## Accélérez votre Transformation !

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

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

Patrick Laredo, CEO



ENTREPRENDRE AVEC VOUS DANS LE MONDE

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