hec stories

TRANSPORT ET CLIMAT

CHANGER D'ÈRE

nim
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

RÉDACTION CONCEPTION
Rédacteur en chef :
Arthur Haimovici
Responsable médias numériques :
Flavia Sanches
Éditeur Alumni Journal :
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
Aurélie Bacheley, Clémentine Baron, Hélène Bielak, Hélène Brunet-Rivaillon, Cyrielle Chazal, Ange Figolucci, Marianne Gérard, Valérie Guez, Arthur Haimovici, Thomas Lestavel

PHOTOGRAPHES
Sandrine Expilly, Sarah Illenberger, Thibault Jeanson, Letizia Le Fur

ILLUSTRATEURS
Serge Bloch, Antoine Chéreau, Joël Guevara, Anje Jager

Illustration de couverture :
Sarah Illenberger

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

ISSN : 2677-710X
Commission paritaire n°CPPAP : 0320G79504
Imprimé par PPA-ESPRINT
Certification papier : PEFC
Fabrication réalisée par Xavier Jerichensohn
Copyright HEC Stories

Abonnez-vous !

© Getty Images / Harold M. Lambert

En ligne sur hecstories.fr

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

L'INTRO

de Frédéric Jousset
(H.92), président d'HEC Alumni
CEO & Cofondateur de Webhelp

Vive la culture !

Quel invité a établi le nouveau record des Matins HEC-Challenges ? Un(e) patron(ne) du CAC ? Que nenni ! Un(e) startupper en vue ? Non plus ! Un(e) politique ? Encore moins… C'est un directeur de musée. Pas n'importe lequel, puisqu'il s'agit du Louvre, le plus grand musée du monde. Cet homme, c'est Jean-Luc Martinez, venu nous raconter sa fabuleuse histoire, celle d'un enfant né à Rosny-sous-Bois en 1964 de parents immigrés espagnols – son père est facteur, sa mère concierge – et qui à 11 ans, lors d'une visite scolaire au Louvre, vit une révélation. Fasciné par la beauté des sculptures grecques, il décide d'en faire son métier. Bac mention très bien (c'est le premier bachelier de sa famille), double maîtrise d'histoire et histoire de l'art, puis agrégation, il est recruté après une campagne de fouilles en Grèce au prestigieux département des antiquités grecques et romaines dont il deviendra le directeur dix ans après.

En 2013, c'est lui que le président de la République choisit pour diriger le Louvre. Cette histoire montre trois choses.

Premièrement, l'ascenseur social n'est pas complètement bloqué dans ce pays, charge à nous d'aider massivement la fondation dans sa 3e campagne pour que d'autres jeunes passionnés puissent poursuivre leurs rêves en entrant à HEC.

Deuxièmement, le contact avec les œuvres peut changer une vie. En inaugurant le Louvre Abu Dhabi, Emmanuel Macron citait Dostoïevski : « La beauté sauvera le monde. » Elle peut aussi extraire un homme de sa condition.

Enfin, la présence massive d'HEC venus écouter un manager dont le but n'est pas de maximiser le profit mais de rendre la culture accessible au plus grand nombre montre l'intérêt que portent nos camarades, jeunes et moins jeunes, aux parcours professionnels riches de sens.

À cela, le monde corporate n'oppose trop souvent qu'un univers orwellien déshumanisé. Le process, la compliance, le RGPD, le budget, les évaluations pseudo-scientifiques (« les 360 »), le reporting, le jargon anglicisant ou carrément algébrique (mon N+1, les KPIs)… Ces mots vous parlent ? Sans évoquer les « valeurs incantatoires » (client first, excellence, qualité, team work…) qui ne mobilisent plus grand monde. En face, les start-up imposent une dictature du cool où l'interdiction des cravates dans les coworking du Sentier fait écho à celle des baskets à la Défense, et une étrange novlangue change le DRH en « Chief Happiness Officer » et le directeur marketing en « Brand Evangelist ».

Ne caricaturons pas : les entreprises peuvent être des aventures humaines formidables, mais elles ne le sont trop souvent que pour une petite poignée.

Il est étonnant que Houellebecq ne se soit pas encore emparé de ce monde corporate.

Passer de la culture d'entreprise à la culture en entreprise est donc un enjeu majeur. « L'art est le plus court chemin d'un homme à un autre », disait Malraux. La culture relie les hommes entre eux. Elle les élève aussi : la différence entre un manager et un leader dépend parfois seulement de sa culture générale. Combien de cadres connaissent l'histoire du quartier où ils travaillent ? Des artistes, écrivains, scénaristes, qui se sont emparés de leur métier ? Bref, il est temps d'inviter les artistes à décorer les salles de réunion, et de siffler la fin des parties de baby-foot pour retourner au Louvre ! Émerveillés, les salariés pourront y voir ce que Peguy appelait « le long chemin de l'humanité ».

© Eric Garault

sommaire

innovation made in HEC
Du sport de rue en salle, deux startuppers en cabane, des boîtes à chaussures dans l'espace, une marketplace rurale… L'avenir fait des miracles, avec les start-up venues de Jouy-en-Josas, p. 6

super étudiant
La double vie de Shedy Guiga (H.20), p. 15

9 tweets immanquables
Benjamin Griveaux (H.02), Stanislas Niox-Château (H.10), Olivier de Panafieu (H.93), Stéphane Richard (H.83)… Des HEC au cœur de l'actu, p. 16

pour/contre
Ouvrir le capital des grandes écoles en France ?, p. 18

correspondance
Comment les Hongkongais tiennent-ils tête au pouvoir chinois ?, p. 21

événements hec alumni
L'Heure H avec Gilles Finchelstein, HEC Débats avec Jean-Paul Agon, Matin HEC avec Zhang Minggang et Jean-Luc Martinez, p. 22

étudiants & grandpatron
Linda Jackson, directrice de Citroën, répond aux questions de Noémie Escaith (MBA.20), Abhinav Garg (MBA.20) et Hugo Sallé (H.21), p. 28

en 10 questions
L'égalité des chances passée au crible. Philosophes, sociologues, gouvernement, étudiants et directeurs d'établissement s'interrogent : que faut-il faire pour plus d'égalité… et que fait-on réellement ? p. 39

24 heures avec…
Antoine Sahler (H.93), musicien et songwriter iconoclaste, invite *HEC Stories* au concert et en studio, p. 46

le grand dossier transport
Comment concilier un monde mobile avec les impératifs climatiques d'aujourd'hui ? L'analyse de Julien Dossier (H.95), enseignant à HEC et fondateur du cabinet de conseil Quattrolibri, p. 56
Des bateaux qui voguent au gaz, des vélos pour les colis et des cars au courant : les HEC réinventent le mouvement, p. 60
Business Story : innovateur par tradition, le groupe Air Liquide croit à l'énergie hydrogène pour la mobilité, p. 62

le jour où…
Ariane Mohseni (H.16), en CDI à la City, s'est enfuie aux États-Unis faire un film sur les sans-abri, p. 66

trajectoire
Christine Avel (H.90) et Sophie Chabanel (H.90), amies et écrivaines : quand deux plumes font bloc, p. 70

10 questions sur l'égalité des chances… et toujours pas de réponse ?, p. 39

24 heures avec Antoine Sahler, chanteur, p. 46

Linda Jackson, directrice de Citroën, interviewée par les étudiants, p. 28

© Anja Jager. Letizia Le Fur. Serge Bloch

coaching

fiches pratiques
Apprenez à gérer la critique, p. 74
Obtenez le salaire que vous méritez, p. 75
Retenez les talents, soignez la déco, p. 77
Diminuez votre dépendance aux écrans, p. 79

que dit la recherche ?
Une baisse des taux à haut risque ?, p. 80
Disparités géographiques du marché de l'emploi, p. 81
Favoriser la recherche en partageant les données, p. 82

techno-logique
Isabelle Sanuy (H.98) essaie l'application Grammarly, p. 84
La rédaction raconte comment elle utilise le logiciel Notion, p. 85

à la page
Les conseils de lecture management de nos alumni, p. 86

culture
Livres et romans... Les diplômés recommandent, p. 87

si vous passez par là
New Delhi, histoire, beautés et secrets : les adresses préférées des greeters HEC, p. 88

vie d'hec

campus
Séminaire Sens & Leadership, Welcome Day, Largo Winch guest star de *L'Introduction à la finance* d'Olivier Bossard..., p. 92

execed
Bénédicte Faivre-Tavignot et Christelle Bitouzet, directrices académiques présentent le programme Sustainable Leadership in Africa, p. 95

association
Des femmes en tête de chapters, l'offre Infinity Pass s'étoffe, trois artisans d'art invités par HEC Alumni, p. 96

fondation
« L'excellence ne peut exister que dans la diversité », par Jean-Luc Bélingard (H.71), vice-président de l'Institut Mérieux, p. 98

talk
Le supplément qui parle aux HEC, p. 99

alumni journal

événements
L'espace, enjeux stratégiques et défis européens, p. 114
Alibaba et le miracle chinois, p. 116

promos, assos, clubs
Ils ont un message pour vous, p. 118

© Illustration Joël Guevara, DR

EN COUV'

par Arthur Haimovici
rédacteur en chef

Désabolir les distances

La lutte millénaire que mène l'espèce humaine contre la distance, contre la résistance que la matière, l'espace opposent à la réalisation de ses projets, semble en passe d'être remportée par K.-O. La révolution industrielle avec ses machines à vapeur et ses trains, parachevée par celle du numérique avec ses algorithmes, ses voitures autonomes et ses Hyperloop, a rétréci la planète. Notre globe terrestre, autrefois immensité hérissée d'obstacles, n'est plus qu'une boule dans le jeu de billard de l'univers. Une boule arasée par les centaines d'avions, autos, bateaux qui la polissent jour et nuit, et sur laquelle glissent sans effort les habitants des pays riches et leurs marchandises.

D'un mouvement de doigt sur votre smartphone, vous déplacez l'objet de votre choix de l'application Amazon jusqu'au seuil de votre porte. Des milliers de kilomètres séparent peut-être les différents sites de sa production, mais une impressionnante logistique les a fait miraculeusement disparaître. Ces distances n'existent plus que de manière abstraite sur les cartes et les GPS, comme une donnée parmi d'autres dans une équation de plus en plus facile à résoudre.

Pourtant, entre le point A et le point B, des particules de soufre se sont déposées dans l'atmosphère, du CO_2 s'est mêlé à l'oxygène, des métaux et hydrocarbures se sont glissés dans les nappes phréatiques.

Transporter, c'est transpercer un milieu, bouleverser un foyer de vie. Traverser la Terre revient à modifier la Terre, même si, depuis les airs, de la hauteur du paquebot ou derrière l'écran de notre smartphone, nous ne discernons ni n'entendons rien. Changer d'ère, voilà donc le mot d'ordre de ceux qui regardent le transport en face. Les moyens, technologiques, industriels, économiques, organisationnels, existent déjà. Certains vous sont présentés par les HEC du dossier p.56.

Mais il faut se mettre sur les bons rails, et vite. Il y a déjà longtemps que la nature a tiré le signal d'alarme.

© Anje Jager

Chaque trimestre, la rédaction d'*HEC Stories* sélectionne les start-up les plus innovantes et les projets qui font avancer le monde dans le bon sens.

retraites

Pension, pas pensum

35 régimes différents, des carrières de moins en moins rectilignes, une législation en constante évolution… Le départ à la retraite peut virer au casse-tête. Valérie Batigne (H.92) a créé Sapiendo, une plateforme qui digitalise et analyse une pléthore d'informations. Choisir la meilleure date de départ, racheter des trimestres ? L'algorithme effectue les calculs, et livre ses conseils. « Avec les réformes, le besoin de clarification se fait de plus en plus sentir », note Valérie Batigne. De fait, la solution a déjà séduit des grands groupes comme Natixis, Groupama ou la Banque Postale.

Marc Prempain, cofondateur de la solution de visio-assistance ViiBE.

maintenance

Vidéo-support

Solution d'assistance par vidéo, la webapp ViiBE facilite le travail des supports techniques ou équipes de SAV. Comment ? Grâce à un déploiement ultra-rapide et un accès immédiat, sans téléchargement d'application. « Dans un contexte d'urgence, le téléchargement est un inconvénient majeur », note Marc Prempain, son cofondateur. En moins de deux ans, la solution a déjà séduit des clients majeurs : Total, Air France, Bouygues Construction ou encore l'assureur Allianz Partners. La V3 de l'application permet désormais le transfert d'appels et l'intervention de quatre experts en simultané, et peut s'utiliser avec des lunettes connectées. Accueillie à Station F par l'incubateur HEC, la start-up, qui vient de lever 1,2 million d'euros, projette de doubler ses effectifs et se positionner comme leader européen de l'assistance à distance.

télex

Fondée par **Louiza Hacene** (H.16), la start-up Malou met en lien hôtels et restaurants avec les foodistas et influenceurs les plus suivis de la Toile.

Claire Cano-Houllier, qui a cofondé les start-up Lucky Loc et Expedicar, dirige désormais une entité unique, Hiflow, depuis son siège parisien.

logistique automobile

À fonds de caisse

Née de la fusion de Lucky Loc et Expedicar, la société de location et de livraison de véhicules Hiflow vient de mettre un coup d'accélérateur à sa croissance avec une levée de fonds de 4 millions d'euros. L'entreprise, fondée par Claire Cano-Houllier (H.12) et Idris Hassim (M.12), est née sur les bancs de l'École. « Je voulais rapprocher des clients à la recherche d'une location en aller simple et des personnes ayant besoin de faire transporter leur véhicule », note Claire Cano-Houllier. Aujourd'hui, sa plateforme logistique, qui affiche un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros, compte 1 300 convoyeurs indépendants et une équipe de 50 personnes au siège, à Paris. « On déplace 55 000 voitures par an, sur un marché évalué à 1,8 million d'unités. » Objectif de la levée de fonds ? « Devenir la première plateforme logistique automobile européenne. »

© ViiBE. Hiflow

fintech

Fini l'argent de poche sonnant et trébuchant. Une carte de paiement dédiée aux ados, une appli qui permet aux parents de garder un œil (bienveillant) sur leurs petites dépenses, et Pixpay entend mettre toutes les générations d'accord.

Argent de poche à la carte

Le petit billet glissé discrètement dans la main par mamie appartiendrait-il déjà au passé ? Pour Caroline Ménager (H.06), cela ne fait aucun doute : « Dans un monde où tout est de plus en plus dématérialisé et où les jeunes sont nés avec le digital, c'est presque un archaïsme de leur donner des espèces, estime-t-elle. Le cash présente beaucoup d'inconvénients : on ne sait pas ce que les enfants font avec, on ne peut pas gérer les urgences… Et ça ne correspond plus du tout aux usages des parents modernes qui n'ont jamais plus de 10 euros en espèces sur eux. » Caroline, qui a fait ses armes comme directrice marketing chez Franprix et chez Pathé-Gaumont, partage ce constat avec ses deux associés (Benoît Grassin, ESCP, et Nicolas Klein, centralien).

Des sous sous surveillance

« On est tous les trois parents de jeunes adolescents, c'est un sujet qui nous concerne de près. » Sans aucune expérience dans la fintech, ils décident de lancer Pixpay, une carte de paiement dédiée aux ados, avec un accompagnement parental sous la forme d'une application « miroir » qui permet aux adultes d'avoir une totale visibilité sur les dépenses de leurs rejetons. « 90 % des ados n'ont pas de carte bancaire, souligne Caroline. C'est un segment qui a été complètement négligé par les banques traditionnelles. »

L'enfant apprend à gérer son argent de façon autonome. Avec les parents qui veillent tout de même…

Concrètement, Pixpay est une MasterCard utilisable partout, à l'étranger ou en ligne. Son coût : 2,99 euros par mois. Le compte est ouvert au nom du parent, mais la carte, elle, est estampillée au nom de l'enfant. Alors que les « banques à papa » proposent en général des cartes de retrait à partir de 12 ans, Pixpay s'adresse aux préados, dès l'âge de 10 ans. Et mise sur la pédagogie : « L'enfant apprend à gérer son argent, on donne aux parents les moyens de l'aider à devenir financièrement autonome et responsable. »
Les parents peuvent envoyer de l'argent en un clic : le versement est instantané. Surtout, ils peuvent suivre en temps réel le budget de leur ado, recevoir des notifications quand ce dernier se lâche sur Fortnite ou à la librairie (tout est possible), consulter l'historique des dépenses. Ni débit négatif ni autorisation de découvert, mais un système qui permet d'alimenter une petite épargne.
Si d'autres cartes (comme Kard ou Xaalys…) s'adressent déjà à une clientèle d'adolescents, la solution de Pixpay, actuellement en phase de bêta-test, mise sur l'originalité de ses fonctionnalités pour se tailler une place et compte bien séduire 2 millions d'utilisateurs à l'horizon 2023.

© Pixpay

vidéo

C'est dans la boîte

Le contenu vidéo est devenu un élément clé de la stratégie digitale. Mais pour l'apprenti cinéaste d'entreprise, la route est semée d'embûches, notamment lors du montage, phase souvent coûteuse ou fastidieuse. Or tout le monde n'a pas les moyens de s'offrir les services de professionnels de l'image. Et tout le monde n'a pas le temps de suivre la formation « Apprenez à monter sur Final Cut comme Eisenstein ».
C'est là qu'intervient GingaLab, une plateforme en ligne qui permet d'internaliser toutes les étapes de la création vidéo, montage compris. On uploade ses propres créations filmées au smartphone, ou bien on pioche dans une bibliothèque de vidéos (indexées grâce à des algorithmes de reconnaissance d'objets ou de visages). On les assemble grâce à un outil simple et intuitif. Puis on les partage et on les diffuse à sa guise. « N'importe qui peut réaliser, en quelques minutes et sans formation, des vidéos de qualité », assure son fondateur Frédéric Malègue (H.93).

portrait

Tech Angel

En mai, Sofia Hmich (H.11) officialisait le closing de Future Positive Capital, premier fonds d'investissement européen exclusivement dédié à la deep tech. Comment se retrouve-t-on, à 31 ans, avec entre les mains 57 millions d'euros et l'ambition de changer le monde ? « Ce projet est né d'une frustration : celle qu'aucune société de venture capital européenne n'accompagne ces nouvelles équipes, et optimise leurs chances de réussite », explique celle qui, après un passage chez Index Ventures (leader mondial du capital-risque) a passé deux ans à investir, en tant qu'angel, dans des start-up du secteur de l'énergie ou de la data. Sa cible : les technologies de rupture (IA, robotique, biologie synthétique…). « Aujourd'hui, seuls 0,2 % des actifs sous gestions dans le monde sont alloués en investissement dits d'"impact"… J'espère faire grimper ce chiffre ! »

moteur de recherche

Quête et requêtes

Chez Qwant, on n'a pas de cookies mais on a des idées. Créé en France en 2013 par Éric Léandri, Qwant est le premier moteur de recherche européen à protéger la vie privée de ses utilisateurs en refusant le traçage à des fins publicitaires. Pas de cookies, donc, et pas d'historique des recherches. Marie Juyaux (E.19), DG adjointe de Qwant, a voulu aller plus loin : « Je me suis demandé comment un moteur de recherche pouvait être utilisé au profit d'actions de solidarité. » Elle imagine alors Qwant Causes durant son Executive MBA à HEC et le lance en mai dernier. L'innovation ? L'utilisateur fait des dons (appelés Qoz)… sans rien débourser. Il lui suffit d'activer le mode donation et d'accepter ainsi d'avoir plus de liens sponsorisés que d'habitude. Les revenus générés par ces publicités sont reversés à des associations. Chaque mois, Qwant met une grande cause en avant. La première ? Les femmes dans le numérique.

© Mobee Travel / DR

handicap

Vacances pour tous

Voyager quand on souffre d'un handicap ? Un parcours du combattant… Lucas Gebhardt, qui suit une majeure finance à HEC, le sait bien, car le handicap touche l'un de ses proches.
À 21 ans, Lucas a fait de Mobee Travel la première plateforme de réservation de vacances en ligne dédiée aux personnes âgées ou handicapées.
5 000 destinations répertoriées, un partenariat avec Selectour et une deuxième levée de fonds devraient permettre de recruter et d'ouvrir des filiales en Europe.

recyclage

Des boîtes toutes propres n'

Le tri, ça n'a rien d'évident pour les entreprises. Take a Waste accompagne la transition écologique des sociétés en les aidant à mieux gérer leurs déchets.

en jetez plus ! Gobelets en plastique, papiers en pagaille, capsules Nespresso… Les entreprises françaises produisent chaque année 315 millions de tonnes de déchets (dix fois plus que les ménages). Or, le tri est loin d'être systématique : la réglementation est peu respectée et les contrôles sont rares. Un constat peu reluisant qui a conduit Alexis Lemeillet (H.12) à fonder Take a Waste en décembre 2018.

© Take a Waste

La proximité valorisée

Sa fibre écolo, Alexis la cultive déjà sur le campus, où il suit la majeure Alternative Management. Lors de sa première expérience professionnelle, au pôle développement durable de Deloitte, il se spécialise dans l'économie circulaire. « Je me suis rendu compte que beaucoup d'entreprises étaient à côté de la plaque sur le sujet des déchets. Non seulement elles ne savent pas trop ce qu'ils deviennent, mais leurs déchets parcourent souvent des centaines de kilomètres avant d'être traités, alors qu'il existe des solutions locales. »
La start-up fait donc l'intermédiaire entre les sociétés et les prestataires de collecte et de recyclage. Son offre comprend plusieurs services : diagnostic sur site, mise en relation avec les prestataires, reporting sur les données relatives aux déchets et support en communication interne et externe. Take a Waste cible pour l'instant les secteurs de l'hôtellerie et de la santé. Parmi ses premiers clients, Accor, Pierre & Vacances, ou encore le groupe Korian… « Le chemin vers le zéro déchet sera long, présage Alexis. Les entreprises y sont de plus en plus sensibles, mais ça coince encore sur le budget, car en France, trier ses déchets coûte plus cher que de les envoyer à l'incinérateur. » Avis aux étudiants qui voient la vie en vert : actuellement, la start-up recrute !

télex

Créé en 2017 par **Christian Kamayou** (M.00), MyAfricanStartUp a publié son deuxième palmarès des 100 jeunes pousses africaines à suivre de près.

_sport indoor

En mode ninja

Comme une envie de grimper aux murs ? Ça tombe bien, Blast est fait pour ça. Ouvert en juin à Pantin, cet espace de 1 000 m² sur trois étages met à l'honneur le «parkour», une discipline sportive née en France et popularisée par les yamakasi, ces acrobates urbains qui ont inspiré un film à Luc Besson. «C'est une pratique moderne et spectaculaire, explique Lucile Grentzinger (H.11), cofondatrice de Blast. Beaucoup de gens s'inscrivent dans des salles et arrêtent au bout de deux mois parce qu'ils se lassent. J'ai voulu créer un lieu ludique.»
Accro au triathlon et à la boxe, elle active le réseau HEC, recourt au love money et aux banques pour financer le projet. «C'est le collectif Hit The Road (300 000 followers sur YouTube) qui a conçu le design.» Les modules amovibles s'adaptent à tous les niveaux et le sol absorbe des chutes de trois mètres. «C'est très complet : on travaille l'endurance, le cardio… mais aussi la peur ! » Ceux qui se dégonflent devant la cheminée de l'extrême ou l'échelle d'Hercule peuvent faire du yoga, du crossfit ou même «chiller» à l'étage.

© Blast

_télex

Quand on vient d'un lycée de province, la voie menant aux classes préparatoires paraît souvent bloquée. **Arnaud Dubief** (H.16) a cofondé Toi Aussi !, une association qui montre à ces étudiants que les portes des grandes écoles leur sont bien ouvertes.

_archi durable

Le bungalow-conso

Majamaja, la cabane autonome à zéro impact, est développée au sein de l'incubateur HEC de Station F. Du design finlandais, dopé à la french tech.

© Majamaja

Qui ?

Tuomas Autio ne devait passer qu'un an à Paris. Mais ça, c'était il y a cinq ans… En 2015, lors de la COP21, le Finlandais de 32 ans, formé aux sciences sociales à l'EHESS et branché entrepreneuriat, rencontre un compatriote, l'architecte Pekka Littow, installé à Paris depuis vingt-cinq ans et inventeur d'un concept de cabane autonome. Ensemble, ils fondent Majamaja en 2017. Tuomas dirige la société, basée à Helsinki et à Paris, et gère la partie opérationnelle. Pekka, lui, s'occupe de l'équipe tech.

Quoi ?

« Maja », en finnois, c'est tout simplement « cabane ». Majamaja est un concept architectural qui s'inspire du mode de vie de ce pays nordique truffé de forêts, mais aussi de la philosophie japonaise de l'habitat. « On utilise des matériaux renouvelables, principalement le bois, et on optimise chaque centimètre cube pour intégrer tout ce dont on a besoin : eau, énergie, équipements de base. Le tout en totale autonomie et sans aucun impact sur l'environnement. C'est le luxe du minimalisme ! », explique Tuomas Autio. La structure (25 m², 5 tonnes) est livrée préfabriquée, avec vingt éléments qui se montent et se démontent comme du Lego®. Mais le cœur de l'innovation, c'est le « module technique », breveté : installé à l'arrière de la cabane, il intègre les toilettes sèches, la cuisine, la douche et le système de stockage d'énergie solaire (produite par des panneaux installés sur le toit). Les eaux grises (cuisine et douche) sont filtrées et réutilisées. « On est dans une approche "zéro trace", on peut même s'implanter dans des sites naturels sans impact sur le sol. »

Comment ?

Soutenue par l'incubateur HEC de Station F, Majamaja s'est exposée tout l'été sur le parvis de la pépinière. Pour Tuomas, le projet s'est concrétisé grâce à « la rencontre de l'architecture finlandaise et de l'ingénierie française ». Le bois vient de Finlande et du Jura ; la partie techno est fabriquée en France, en Finlande et aux États-Unis. L'offre se concentre pour l'instant sur le BtoB. Premier marché visé ? L'éco-tourisme, en forte croissance. Un premier écovillage devrait voir le jour à Helsinki cet automne. En France, Majamaja explore des sites en Normandie, en Bretagne, dans le Sud-Ouest… Le rêve ? Décrocher un contrat pour le village olympique à Paris en 2024.

1ÈRE MATINALE DE FRANCE

BFMTV
18,4%
PDA 25-49 ANS

FRANCE 2
17,6%

1

RMC DÉCOUVERTE
7,4%

2

3

BFM TV.

Mediamétrie-Mediamat PDA 25-49 ans –LàV – 6h/8h30 – Sept 2018/Juin 2019

DeBonneville - Orlandini

© ThrustMe

space tech

Ground Control to mini Tom

Exit les mastodontes de l'espace bardés de technologies au coût astronomique ! Le satellite du futur pèse quelques dizaines de grammes, tient dans une boîte à chaussures, et fonctionne en essaim, connecté avec des dizaines d'autres. « Ces constellations de satellites ont deux avantages majeurs, explique Ane Aanesland. Elles coûtent beaucoup moins cher à lancer. Et elles permettent de multiplier les survols d'une même zone terrestre, ouvrant la voie à de nouveaux usages. » Spécialiste de la physique des plasmas froids, la chercheuse norvégienne a suivi les cours de HEC Challenge Plus avant de monter, en 2017, ThrustMe, une start-up qui développe sa propre technologie de minisatellites, avec un système de propulsion miniaturisé dédié aux manœuvres spatiales (correction d'orbite, évitement de collision...). Premières mises en orbite prévues pour la fin de l'année.

agriculture

Trois garçons dans le champ

Un jeune trio, fils d'agriculteurs, a révolutionné la supply chain du secteur. Avec une marketplace claire et bien fournie.

L'agriculture d'aujourd'hui ne ressemble guère à celle d'il y a cinquante ans. Éleveurs, céréaliers, viticulteurs ou producteurs bio pilotent désormais leur exploitation en chefs d'entreprise, et recourent à de nombreux outils high-tech (objets connectés et applis) pour optimiser leurs rendements. En une décennie, les investissements dans l'AgTech sont ainsi passés de 185 millions à 10 milliards de dollars dans le monde.

Plus de transparence

Dans ce nouveau monde rural, pourtant, la chaîne d'approvisionnement restait dominée par des fournisseurs et des sociétés de négoce aux pratiques tarifaires opaques. « Dans les années 1990, la baisse du prix des denrées alimentaires a rendu ce système difficile à supporter pour les agriculteurs », détaille Clément Le Fournis (M.13). Avec Paolin Pascot (MBA.13) et Dinh Nguyen, eux aussi fils d'agriculteurs, il crée en 2014 une place de marché en ligne, Agriconomie, pour introduire plus de transparence. Aujourd'hui, 10 % des agriculteurs français sont clients réguliers de la plateforme, et deux tiers s'y connectent une fois par mois. Ils y trouvent un catalogue de quelque 250 000 références, des semences bio aux pièces détachées pour tracteur. « Les marques ont vite compris leur intérêt à faire partie de ce nouvel écosystème. » Agriconomie a lancé une levée de fonds de 25 millions d'euros, toujours en cours. Elle ambitionne de renforcer son offre, avec des outils de *farming intelligence* qui aideront les agriculteurs à gérer plus efficacement leur exploitation.

contacts

Une appli pour gérer son réseau

Alors que le Play Store regorge d'applis plus ou moins ludiques (et plus ou moins bien pensées) pour entretenir son réseau, StayTouch entend se démarquer de la concurrence par son caractère exhaustif. « Aussi étonnant que cela puisse paraître, il n'existait pas encore de solutions réunissant toutes les fonctions que nous proposons », explique Laurent Blondeau (E.10), directeur opérations France. L'appli permet d'échanger et d'archiver des cartes de visite, d'enregistrer des mémos sur les personnes rencontrées et de créer des fiches profils distinctes, selon les contextes, qui sont automatiquement mises à jour dans l'annuaire des contacts. Histoire de n'oublier personne.

foodtech

Aux petits oignons

Salomé Tenenbaum (H.17) a trouvé le moyen de mixer business, préoccupations nutritionnelles et convictions écologistes avec Vegg'up. Végétarienne convaincue, elle constate que « beaucoup de blogueurs culinaires talentueux s'intéressent à l'alimentation végétarienne ou vegan. Mais leurs contenus sont éparpillés sur le web. » Vegg'up donne accès à toutes leurs recettes, et permet à chacun de les filtrer en fonction de ses goûts et ses critères. « Nos algorithmes analysent les plats selon les ingrédients, les allergènes éventuels, le matériel nécessaire ou encore la valeur nutritionnelle. » Aujourd'hui, Vegg'up revendique 150 000 utilisateurs (en majorité des femmes, millennials et flexitariennes). L'appli propose également des formations (payantes) en ligne, prodiguées par des coachs nutritionnistes.

© Agriconomie

SUPER ÉTUDIANT

LES SUPER POUVOIRS DE SHEDY ? UNE OREILLE MUSICALE ET UNE ÂME DE CHEF… D'ORCHESTRE !

SHEDY GUIGA (H.20)

MÊLO-MAN

ADO, C'EST LA RÉVÉLATION QUAND, LORS D'UN CONCERT, EN PLEINE *SYMPHONIE HÉROÏQUE* DE BEETHOVEN, IL RECONNAÎT UNE PETITE MUSIQUE DÉJÀ ENTENDUE DANS… WINDOWS! LA COÏNCIDENCE PIQUE SA CURIOSITÉ ET IL S'INITIE À L'ARCHITECTURE DES SYMPHONIES, AUX MOUVEMENTS, AUX MOTIFS. FASCINÉ, SHEDY, QUI FAIT DU PIANO DEPUIS QU'IL A 5 ANS, SE LANCE ALORS DANS LA COMPOSITION.

APRÈS UN PASSAGE DANS UN CABINET D'AVOCATS, SHEDY CHOISIT SES STAGES EN FONCTION DE SA PASSION. À L'OPÉRA DE PARIS, IL ASSISTE AINSI À LA CRÉATION DU *DON GIOVANNI* D'IVO VAN HOVE. ET CÔTOIE EN COULISSES DES ARTISTES ET DES SOLISTES D'ENVERGURE INTERNATIONALE. « DANS L'INTIMITÉ, CE SONT DES GENS TRÈS ACCESSIBLES, COMME VOUS ET MOI. MAIS DÈS QU'ILS MONTENT SUR SCÈNE, QUELQUE CHOSE DE MAGIQUE SE PASSE: ILS SE MÉTAMORPHOSENT… »

POUR LE COMPTE DE L'ASSOCIATION RISE UP, QUI RÉUNIT DES ARTISTES ISSUS DES GRANDES ÉCOLES, IL A COMPOSÉ UNE COMÉDIE MUSICALE: CASTES. EN AVRIL, LORS DES REPRÉSENTATIONS, IL Y TIENDRA LE RÔLE DE CHEF D'ORCHESTRE… À SON TOUR DE SE MÉTAMORPHOSER, BAGUETTE MAGIQUE À LA MAIN!

© DR

9 tweets IMMANQUABLES

1

G le Dieu de ville @gledieudeville

Je suis très fier de la startup Proteen, finaliste sur plus de 100 000 projets du Hult Prize !! Encouragez les pendant leur pitch aux Nations Unies samedi à NY #startup #Impact #launchpad

Ludivine Berouard, Tommie Hooft van Huysduynen et Alessandra Mantovani #M.19
Une équipe d'étudiants du MSc Sustainability and Social Innovation (SASI) a participé à la finale du prix Hult, surnommé le « prix Nobel des étudiants ». Proteen, leur start-up, vise à fournir un « travail utile » à plus de 10 000 jeunes d'Afrique de l'Est. Le prix a finalement été décerné à Rutopia, entreprise mexicaine d'écotourisme.

14 :04 – 12 sept. 2019

2

Doctolib @Doctolib

#Next40 : Très heureux de faire partie des 40 entreprises les plus prometteuses de France ! Merci @gouvernementFR @BrunoLeMaire @cedric_o pour cette marque de confiance. Tellement de beaux projets à porter avec l'État français pour transformer la santé en France !

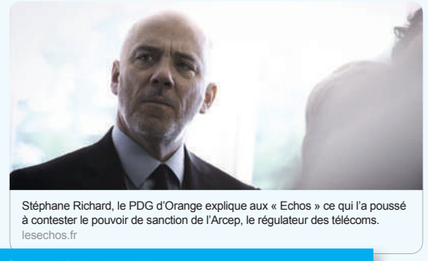
Stanislas Niox-Château #H.10
La licorne de Stanislas Niox-Château figure dans la liste des Next 40 qui regroupe les futurs champions de la French Tech. « Pour préserver notre souveraineté et créer les emplois de demain, nous devons désormais créer les leaders technologiques mondiaux. C'est l'ambition du #Next40 », publie Cédric O (H.06), secrétaire d'État chargé du numérique, sur Twitter.

16 :10 – 18 sept. 2019

3

Fabienne Schmitt @FabienneSchmitt

Le #CoupDeGueule de Stéphane Richard contre l'Arcep « Le comportement de l'Arcep vis-à-vis d'#Orange frôle le harcèlement »



Stéphane Richard, le PDG d'Orange explique aux « Echos » ce qui l'a poussé à contester le pouvoir de sanction de l'Arcep, le régulateur des télécoms.
lesechos.fr

Stéphane Richard #H.83
Retards dans le déploiement de la fibre dans les villes moyennes, mauvais entretien du réseau, déficience des offres aux entreprises… L'Arcep a lancé dix procédures contre le groupe dirigé par Stéphane Richard. Face à cette avalanche, Orange conteste l'impartialité du régulateur.

17 :57 – 17 sept. 2019

4

Libération @Libe

Villani-Griveaux, griefs acérés

Villani-Griveaux, griefs acérés
Malgré le refus de LREM d'investir le mathématicien à Paris, un sondage Ifop confirme sa popularité. Entre les deux hommes, la tension ne retombe pas.
liberation.fr

09 :36 – 21 juil. 2019

Benjamin Griveaux #H.02
Dans la course à la mairie de Paris contre son rival Cédric Villani, Benjamin Griveaux lance le Conseil du quotidien des Parisiens et Le Conseil de l'urgence climatique. Ces structures, composées de spécialistes, d'habitants et de jeunes, sont chargées de faire émerger des propositions.

5

HEC Paris Business School @HECParis

« Aux origines de la colère des peuples ». Chronique @LesEchos par #HECprof @augustinlandier et @dthesmar @MITSloan

Augustin Landier #Prof@HEC
« Les individus veulent se réapproprier leur destin, et non se le faire dicter. La réponse [...] serait une décentralisation vraiment ambitieuse, qui ferait de la France un quasi-Etat fédéral », proposent Augustin Landier et David Thesmar (MIT Sloan).

12 :00 – 06 sept. 2019

6

Olivier Bossard @olivier_bossard

Holiday time – when I don't teach, I dive!
The Hamada foundered during a heavy storm 24°42' N 35°25' E off Ras Banas, deep South of Egypt. Paradise for the happy few divers who know, despite being very close to the Hala'ib «death frontier triangle», disputed b/w Egypt & Sudan.

Olivier Bossard #Prof@HEC
« J'ai vite réalisé que je ne ferai pas plus haut que Frédéric Jousset, qui a planté le drapeau HEC Alumni au sommet de l'Everest. Mon seul moyen de le battre était donc de plonger au fond de l'océan », écrit Olivier Bossard sur LinkedIn.

09 :54 – 19 août 2019

7

Roland Berger Paris @BergerParis

Olivier de Panafieu devient l'unique managing partner de Roland Berger France #gouvernance

Olivier de Panafieu #H.93
Après le départ du CEO français Charles-Édouard Bouée, le cabinet de conseil se réorganise avec la nomination de cet HEC au comité exécutif monde. Il devient managing partner du bureau de Paris et de toute la région Sud-Ouest Europe.

16 :20 – 11 sept. 2019

8

Society & Organizations @HECParisSnO

Stupeur & émerveillement des étudiants @HECParis devant la #merdeglace « D'ici la fin du siècle entre 80 et 90 % des glaciers dans le monde auront disparu » Ludovic Ravanel, géologue @CNRS « les montagnes souffrent encore plus du #rechauffementclimatique » #HECPurposefulLeadership

#HECPurposefulLeadership
Pour les étudiants Grande École, l'année commence par un séminaire « Sens & Leadership » dans les Alpes, dans le Morbihan ou au Mont-Saint-Michel. Trois jours de questionnement sur leur projet de vie.

09 :01 – 27 août 2019

9

Les Échos @LesEchos

Les étudiants du Manifeste pour un réveil écologique s'invitent à la Réf du Medef

Les étudiants en faveur d'un réveil écologique ont mis la pression sur les patrons en annonçant des outils anti-greenwashing. De leur côté, les grands groupes ont formulé des promesses climatiques ambitieuses.
start.lesechos.fr

13 :05 – 30 août 2019

#ManifestePourUnRéveilÉcologique
« Le changement climatique induit chez vous des risques économiques, juridiques ou encore assurantiels. Mais nous sommes ici pour vous dire que vous allez également rencontrer un risque de recrutement des jeunes diplômés si vos entreprises ne réagissent pas », a prévenu Théo Miloche, l'un des porte-paroles du collectif.

Ouvrir le capital des grandes écoles en France ?

POUR

“Les investisseurs privés poussent à une meilleure gestion des écoles”

Bertrand Léonard, président d’Ipesup

L’entrée du fonds Qualium au capital de l’EM Lyon Business School, au mois de juin, a marqué les esprits. Elle pose la question de l’ouverture du capital des grandes écoles à des investisseurs privés. Celles-ci doivent en effet faire face à une inflation de leurs dépenses. Les classements mondiaux des meilleures institutions ont renchéri le coût des chercheurs et des professeurs les plus réputés.

CONTRE

“Le secteur de l’enseignement a des cycles longs qui ne sont pas compatibles avec une logique de rentabilité à cinq ans”

Michel Baroni, professeurs à l’Essec

La baisse considérable des ressources des chambres de commerce et d’industrie et les besoins élevés en investissements dans les grandes écoles appellent à un changement de modèle économique. Toutes les conditions semblent réunies pour attirer des investisseurs en capital quand la forme juridique des écoles le permet. Sans même parler de dividendes,

Bertrand Leonard (H.85)
est diplômé HEC et titulaire d’un troisième cycle de finance à Paris Dauphine. Il a cofondé le groupe financier Exane qu’il a contribué à développer pendant de nombreuses années. Il s’est impliqué dès 2008 dans la Fondation HEC qu’il a présidée de 2015 à 2018. Entrepreneur dans l’âme, il est aujourd’hui président du groupe Ipesup.

Les grandes écoles doivent s’internationaliser, ce qui se traduit par l’installation de campus à l’étranger. Enfin, il faut qu’elles investissent dans la révolution digitale et les nouveaux programmes de formation. Les plus grandes universités américaines et britanniques disposent de fonds de capitalisation (« *endowment* ») extrêmement importants, de l’ordre de 40 milliards de dollars pour Harvard, par exemple. Cet argent garantit une pérennité de l’excellence en recherche et en recrutement des meilleurs professeurs et élèves. Ces fonds de capitalisation proviennent en majorité des alumni, mais aussi des entreprises.

Du soutien aux synergies

Il y a, depuis dix ans en France, une mobilisation croissante des acteurs privés pour aider nos meilleures écoles. La baisse rapide des aides publiques et parapubliques (je pense aux chambres de commerce et d’industrie) oblige à solliciter davantage les soutiens privés. Les fonds privés doivent être des investisseurs de long terme : des family offices, des compagnies d’assurance ou des fonds souverains, par exemple. À titre d’illustration, le groupe Ipesup que je préside est accompagné par Bpifrance, dont l’horizon d’investissement est plus élevé qu’un fonds de capital investissement classique. La présence d’actionnaires minoritaires à profil entrepreneurial au conseil d’administration peut avoir des effets vertueux sur la gestion des entreprises privées du secteur éducatif. Ils peuvent inciter ces institutions à mieux communiquer, à rendre leurs infrastructures plus efficaces, à optimiser le remplissage des salles de classe, à informatiser leur offre ou encore à atteindre une taille critique via l’acquisition de concurrents. On peut aussi imaginer des synergies industrielles : un spécialiste de la représentation 3D investissant dans une école, par exemple, apporterait son expertise en *digital learning*. Il faut souhaiter en tout cas que la qualité de l’enseignement reste au cœur des enjeux... À mon sens, les grandes institutions comme HEC ou Polytechnique doivent toutefois rester sous tutelle publique ou parapublique, car elles contribuent à la compétitivité du pays et doivent être accessibles au plus grand nombre. L’investissement au cœur de nos plus belles écoles ne peut pas se fonder sur des critères purement financiers.

Michel Baroni (H.76)
est le doyen des professeurs à l’Essec Business School où il enseigne la finance depuis près de quarante ans. Codirecteur du master finance jusqu’en 2018, il a commencé sa carrière dans la promotion et l’investissement immobilier. Il a notamment participé au projet de construction du campus singapourien de l’Essec en 2015, en menant les négociations avec les banques locales.

la simple création de valeur générée par un investissement à bon escient suffira à les séduire. Mais il faut y regarder de plus près. Ce modèle peut-il vraiment être gagnant-gagnant, à la fois pour l’école et pour les investisseurs ? Le modèle est certes intéressant pour les écoles qui doivent atteindre la taille critique en nombre d’étudiants pour devenir « rentables ». L’investisseur joue alors le rôle traditionnel qu’il peut avoir dans n’importe quel secteur d’activité. La question devient plus complexe pour les écoles dont la valeur académique prime sur la valeur financière mesurée par un multiple d’Ebitda... Et on peut espérer qu’elles sont nombreuses !

Des objectifs inconciliables ?

Adopter un modèle capitalistique incite à inverser les priorités. Par exemple, il est difficile d’établir une corrélation entre le nombre de publications académiques, le niveau du corps professoral et le cash-flow généré par l’institution. Même si c’était le cas, cela n’empêchera pas l’investisseur de tailler dans les investissements et les coûts à l’approche de la revente de son capital. Cette logique de *stop and go* est difficilement conciliable avec l’investissement sur le long terme qu’exige une vraie stratégie de recherche. Le secteur de l’enseignement obéit à des cycles longs qui ne sont pas compatibles avec une logique de rentabilité à cinq ans. Développer de nouvelles offres de formation, éprouver l’ingénierie pédagogique, intégrer l’innovation provenant de la recherche dans le contenu des cours... Tout cela prend du temps. On peut craindre aussi que l’investisseur, cherchant à maximiser le chiffre d’affaires et la rentabilité, plaide pour une augmentation de la taille des promotions, donc pour une sélection moins drastique des étudiants et une hausse des frais de scolarité, excluant les talents venant de milieux modestes. Les cours de culture générale ou les enseignements sur l’impact sociétal des entreprises, pas forcément transposables directement dans le monde professionnel, pourraient aussi être allégés, voire supprimés. Au final, une ouverture du capital à des investisseurs privés entraînerait un changement de modèle dommageable à la qualité des grandes écoles françaises. Cela dit, toutes les institutions sont confrontées à la nécessiter d’investir. Trouver les moyens nécessaires sous une autre forme demeure l’enjeu majeur des écoles recherchant l’excellence académique.

70 ANS
D'EXPÉRIENCE,
50 000 CLIENTS
DANS **100 PAYS**

C'EST UN BON DÉBUT

Expert des risques commerciaux depuis plus de 70 ans,
Coface est un leader mondial de l'assurance-crédit.
Ses 4 100 collaborateurs sécurisent les ventes
de 50 000 entreprises de toute taille
en France et partout dans le monde.

En France, Coface est le partenaire assurance-crédit des entreprises sur le marché français et à l'export

coface

Diplômé d'un master en management à HEC Paris, ce citoyen *made in Hong Kong,* technophile, passionné de films et de photographie, décrit le vaste mouvement de contestation dans l'ex-colonie britannique, que la loi sur l'extradition vers la Chine (désormais suspendue) a exacerbé depuis le mois de juin. Il a demandé à garder l'anonymat.

COMMENT LES HONGKONGAIS TIENNENT-ILS TÊTE AU POUVOIR CHINOIS ?

LA RÉPONSE DEPUIS...

Hong Kong

À Hong Kong, les manifestations sont devenues le sujet de conversation numéro 1, au travail, en famille, à l'école. Le 18 août, 1,7 million de personnes étaient rassemblées ! Bien que des statistiques suggèrent que les citoyens les moins éduqués et les plus âgés ont tendance à être pro-gouvernement, le mouvement ne cesse de croître depuis juin, quels que soient l'âge et la classe sociale des manifestants. Le week-end, cela devient spectaculaire : le quartier commercial se métamorphose en un champ de bataille digne des mangas et animés japonais cyberpunks des années 1990. D'un côté, les forces de l'ordre, armées de fusils à balles en caoutchouc, de casques à visière, d'armures corporelles intégrales et de lunettes de protection contre les lasers (utilisés pour éblouir les policiers et brouiller les caméras). Et, de l'autre, des manifestants équipés de parapluies, casques et boucliers fabriqués à partir de valises...

Ces scènes inspirent un fort sentiment de désespoir : la brève lune de miel entre Hong Kong et la Chine, après la rétrocession, en 1997, semble loin. Les divisions sur la culture et les valeurs se sont intensifiées à mesure que le pouvoir chinois imposait ses décisions avec fermeté. Jusqu'à la fameuse loi sur l'extradition vers la Chine (annoncée en février 2019, débattue en juin, puis suspendue), qui a été perçue comme une nouvelle tentative du gouvernement fantoche de Hong Kong pour affaiblir l'autonomie de notre territoire et l'État de droit. Désormais, de nombreux Hongkongais ont l'impression d'habiter le « nouveau Berlin Ouest », une poudrière dans un contexte de quasi-guerre froide. C'est David contre Goliath. Ainsi, les manifestants interpellent la communauté internationale : des rassemblements ont été organisés dans plus de vingt villes, des documents sont partagés dans plus de dix langues sur Facebook, Twitter, etc. Un crowdfunding a été organisé pour diffuser des publicités dans les journaux internationaux. Les Hongkongais veulent aussi que le Royaume-Uni dénonce le non-respect de l'accord du 26 septembre 1984 [1] par la Chine.

Avides de liberté, les Hongkongais ont l'impression de n'avoir plus d'autre choix que de se battre pour eux-mêmes. C'est pourquoi ils scandent : « Libérer Hong Kong, la révolution de notre temps ». Ici, la révolution ne renvoie pas à un coup d'État classique contre un régime existant, mais vise à ouvrir une nouvelle ère, où seraient réellement garanties la démocratie et l'autonomie. On peut ainsi lire sur des banderoles : « Pas d'émeutiers, seulement la tyrannie ». Sur le plan tactique, les Hongkongais ont adopté la stratégie « Be Water », inspirée de Bruce Lee : n'avoir aucun leader, mais utiliser les plates-formes sociales (forums, Telegram...) pour s'organiser. Dans les rues, les « murs Lennon » [2] fleurissent : des post-it de toutes les couleurs et des prospectus y sont accrochés pour faire circuler l'information et créer du lien. Chaque citoyen peut laisser un mot. Même des Chinois du continent en ont envoyé, par mail et anonymement (certains avec une photo de la couverture de leur passeport). C'est le désir de liberté qui unit les habitants de Hong Kong, pas la haine.

1. Dans cet accord sur Hong Kong, la Chine s'engage après le 30 juin 1997, à maintenir pendant cinquante ans les droits et les libertés au sein de l'ex-colonie britannique.
2. Le premier « Lennon Wall » est un mémorial informel érigé à Prague après l'assassinat de John Lennon en 1980. Le procédé avait déjà été repris à Hong Kong lors de la révolution des parapluies, en 2014.

© Eduardo Leal

Heure H _ **Gilles Finchelstein,** penseur politique

17.09.2019

“Nous nous sommes mis à croire que la démocratie était irréversible. C’est une illusion.”

Antidémocrates

“En 2014, 25 % des Français remettaient en cause l’idée selon laquelle la démocratie est le meilleur des systèmes. Ils étaient 30 % en 2016, puis en 2018, après le grand chamboule-tout électoral, 36 %. Cette population que j’appelle, faute de mieux, les ‘antidémocrates’ est en augmentation dans tous les pays occidentaux. En Europe, seuls l’Allemagne et les pays scandinaves affichent des taux de rejet inférieurs à 20 %. Le modèle démocratique, qui a connu une forte progression dans le monde au XXe siècle, est en inquiétante régression sur la dernière décennie.”

Gilles Finchelstein
Plume de Pierre Mauroy, puis conseiller technique dans le gouvernement Jospin, il a contribué à diffuser les idées du social libéralisme au sein du Parti socialiste. Il dirige aujourd’hui la Fondation Jean Jaurès.

1988
Sort diplômé de Sciences Po Paris.

2000
Prend la tête de la Fondation Jean Jaurès.

2009
Publie, avec Matthieu Pigasse, *Le Monde d’après, une crise sans précédent.*

Changement d'états

“À l’image des différents états de la matière, notre modèle démocratique a connu plusieurs transformations au cours des trente dernières années. Des années 1970 aux années 1990, elle était à l’état ‘solide’, avec une bipolarisation très forte, et une fidélité des électeurs envers leur camp politique. Au cours des décennies suivantes, elle est passée à l’état ‘liquide’, avec une relativisation progressive du clivage gauche droite. Désormais, nous vivons dans une démocratie à l’état ‘gazeux’. Ses propriétés ? Elle est informe (plus de clivage gauche droite, plus de questions dominantes dans le débat public) et instable (la mobilité électorale est devenue folle). Et surtout, elle est explosive, avec la montée du populisme, et l’embrasement de la violence, autant dans la rue que dans les têtes.”

Complots

“La montée du complotisme est un symptôme de l’explosivité de notre modèle démocratique. La Fondation Jean Jaurès réalise une enquête annuelle, en interrogeant les Français sur le crédit qu’ils accordent à dix théories du complot (les attentats du 11-Septembre ont été commandités par la CIA ; les Américains n’ont jamais marché sur la Lune ; la Terre est plate…). Les derniers résultats montrent qu’un quart des interrogés croyaient à au moins la moitié de ces propositions…”

© Arthur Haimovici

HEC Débats _ **Jean-Paul Agon,** PDG de L’Oréal

04.09.2019

“Je me suis fixé comme principal objectif que l’Oréal soit exemplaire sur des critères extra-financiers.”

Un esprit plus collectif

“Chez L’Oréal, il y a une forte culture de l’excellence et de la performance individuelle. C’est positif, mais l’heure est aujourd’hui plutôt à la performance collective, à la coopération. On a lancé le programme Simplicity pour réinventer notre culture managériale en ce sens. C’est une transformation majeure.”

Jean-Paul Agon (H.78)
À HEC, son professeur de la majeure Finance lui conseille d’opter pour le marketing. Son premier contact avec L’Oréal a lieu sur le campus de l’École.

1978
Entre chez L’Oréal à l’âge de 22 ans, fraîchement diplômé d’HEC.

2001
Directeur général de la filiale américaine.

2011
Dauphin officiel de Lindsay Owen Jones, il devient président-directeur général de L’Oréal.

© Grand Angle (association étudiante)

Éthique et cosmétique

“Un fabricant de cosmétiques n’a pas d’impact majeur sur l’environnement, pourquoi alors s’en préoccuper ? Nous avons pensé autrement : puisqu’il est moins difficile pour nous d’agir, nous avons souhaité être exemplaires ! Nous agissons avec la même philosophie en matière d’éthique des affaires et d’égalité hommes-femmes et nous sommes reconnus comme champion mondial dans ces domaines. Nous ne faisons pas cela pour séduire les marchés financiers mais parce que nous pensons que c’est ce que nous devons faire.”

Globalement local

“L’Oréal est le n° 1 des produits de beauté dans le monde parce que nous savons répondre aux attentes des consommateurs. C’est le fruit d’une stratégie définie il y a dix ans, que nous avons appelée ‘universalization’. Ce qui signifie globaliser en respectant les spécificités locales. Quand vous vendez des produits de soin pour la peau ou les cheveux, du maquillage, vous devez forcément vous adapter. Nos marques sont globales, mais les produits et leur formulation sont différents. Nous disposons d’ailleurs d’équipes de R&D sur chaque continent.”

mars & co
EXCLUSIVE STRATEGY

*Dans un monde du Conseil en Stratégie dominé par des entreprises américaines ayant toutes "descendu le Gulf Stream", **Mars&Co** est unique pour au moins quatre raisons :*

1

nous sommes les seuls consultants en stratégie d'origine européenne à nous être imposés aux États-Unis où nous comptons maintenant la moitié de nos activités et de nos consultants ;

2

nous sommes les seuls consultants en stratégie reconnus au niveau mondial à garantir l'exclusivité de nos services à nos clients ;

3

nos clients sont un nombre limité de grandes entreprises internationales auxquelles nous lient des relations de partenariat à long terme ;

4

nous estimons être les seuls dans notre secteur à appliquer une vraie méritocratie, car nous ne procédons à aucun recrutement "latéral" : nous recrutons des consultants en début de carrière et nous les formons intégralement.

Si vous êtes intéressés par notre bureau de Paris, contactez notre Direction des Ressources Humaines à l'adresse mail suivante :
recruitingpar@marsandco.com

WWW.MARSANDCO.COM

LONDON — NEW YORK — PARIS — SAN FRANCISCO — SHANGHAÏ — TOKYO — SINGAPOUR

Matin HEC_ Zhang Minggang,
Deputy CEO de Huawei France

10. 07. 2019

“On parle quand même d'une superpuissance qui attaque une entreprise, aujourd'hui Huawei, mais demain ?”

© Bruno Delessard

Zhang Minggang
Né à Canton en 1961, il a étudié à l'Institut polytechnique de Grenoble et parle couramment français.

1990
Ingénieur R&D chez TRT Philips.

1996
Responsable marketing de Lucent à Boston.

1996
Directeur grands comptes FT/Orange, puis directeur général adjoint de Huawei France.

Des start-up invitées en Chine

“ En France, nous avons cinq centres de recherche (mathématiques, industriel, design...) et notre programme Digital In Pulse, lancé en 2014, soutient des start-up, en les finançant à hauteur de 20 000 à 40 000 euros. Nous les invitons à venir en Chine – où certaines ont désormais installé des bureaux – pour qu'elles entrent en contact avec les acteurs locaux.”

Une ingérence dans les affaires

“ Sur fond de guerre commerciale, Donald Trump a signé en mai un décret qui a pour effet d'exclure Huawei du marché américain des Télécoms, soi-disant pour des raisons de 'sécurité nationale', en nous interdisant de faire affaire avec des Américains.
La supply chain de technologies a été cassée, mais nous sommes toujours debout, nous honorons nos livraisons, avec seulement un peu de retard. Malgré notre chiffre d'affaires de 107 milliards de dollars et nos prévisions de croissance à 120-130 milliards pour 2019, nous finirons sans doute dans les 100 milliards. Huawei n'est pas coté en Bourse, mais nous avons constaté une chute de plus de 10 % du cours de nos fournisseurs américains. Tous ont déposé une demande d'autorisation pour continuer à travailler avec nous.”

L'avenir sans Android

“ Si vous me demandez si Huawei peut vivre sans Android *(NDLR : développé par Google)*, je vous répondrai que dans un premier temps, ce sera difficile. Il y a un écosystème bien établi, nous sommes complètement piégés, mais nous avons des plans B. Nous avons démarré, il y a quelques années, un système d'exploitation 'universel', du téléphone à l'ordinateur en passant par la TV.”

Matin HEC _ 03.10.2019

Jean-Luc Martinez, président-directeur du musée du Louvre

“Je convoque souvent dans ma mémoire le collégien que j'étais à 11 ans, qui visitait le Louvre pour la première fois. J'aime qu'il soit présent en moi pour mieux le servir ”

Jean-Luc Martinez
Agrégé d'histoire, ce fils d'un postier et d'une concierge, a découvert le Louvre à 11 ans. Une révélation, qu'il cherche à offrir aux autres en rendant le musée plus accessible.

1993
Archéologue à l'École française d'Athènes.

1997
Conservateur en chef de la sculpture grecque au musée du Louvre.

2013
Président-directeur de l'établissement public du musée du Louvre.

Une nuit au musée

“ Le concours lancé avec Airbnb, pour gagner une nuit au Louvre, a pu scandaliser certains. Pour moi, cette association est au cœur de nos missions : rendre le musée accessible à tous. L'image de jeunes gens accueillis comme des rois au musée était belle. ”

Image de marque

“ Nous sommes une marque, dotée d'une forte valeur puisque notre licence a été vendue 400 millions de dollars pour l'ouverture du Louvre d'Abu Dhabi. Nous développons cette marque en l'associant avec d'autres marques, notamment celles du luxe français, ou encore en proposant des produits dérivés en accord avec notre image et nos valeurs, comme des thés. ”

Modèle unique

“ Le modèle économique du Louvre est unique. Les musées américains sont privés et financés par des fonds de dotation, tandis que les musées européens sont entièrement publics. Notre modèle est intermédiaire, avec une dotation d'État de 100 millions pour un budget de 250 millions d'euros. Nous anticipons l'avenir et avons créé un fonds de dotation alimenté par le mécénat auquel participent des particuliers et des entreprises pour financer nos missions à long terme. ”

L'art de faire rêver

“ Une exposition exceptionnelle comme celle que nous consacrons à Léonard de Vinci est d'abord un moyen de refonder notre mission : les 2 300 personnes qui travaillent vont mettre leurs expertises en commun pour présenter au public des œuvres exceptionnelles. C'est aussi un excellent outil de communication pour donner envie aux habitants d'Île-de-France de revenir au Louvre et pour faire rêver, de Perpignan jusqu'au Brésil ! ”

© Bruno Delessard

stories

Linda Jackson

directrice de Citroën

God save the car

© Anje Jager

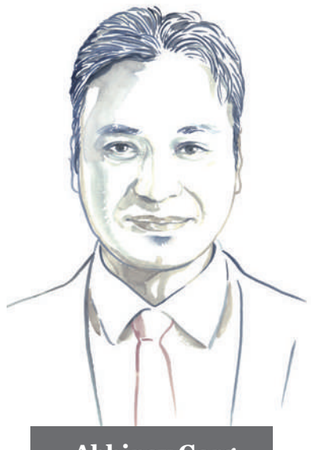
Hugo Sallé
H.21

Originaire du bassin nantais, Hugo est passionné par le cinéma d'animation. Sa curiosité pour le monde des médias l'a poussé à créer le site KIP (kipthinking.com, élu meilleur média étudiant en ligne de France en 2019). Hugo n'est pas un pro de l'automobile, mais il a eu son permis de conduire du premier coup

2017
Intègre le programme Grande École d'HEC. Fonde KIP

2018
Échange universitaire en cinéma-business à Los Angeles

2019
Coréalise *HEC Back in Time,* le film de la cérémonie de départ des diplômés d'HEC



Abhinav Garg
MBA.20

Abhinav a travaillé neuf ans dans le secteur automobile en Inde, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, du business development aux achats. Il est président du Club Industrie du MBA HEC

2007
Diplômé en ingénierie mécanique à l'université Kurukshetra, à trois heures de Delhi

2010-2011
Chef de projets chez Sandhar Technologies, fabricant de composants automobiles

2012-2017
Travaille au département Achats chez Tata Motors, le premier constructeur automobile indien

Noémie Escaith
MBA.20

Passionnée par les produits industriels complexes, Noémie s'est dirigée vers le secteur automobile. Elle a ainsi participé au développement de la Twingo et de la Smart lors de la première collaboration Renault-Daimler

2010
Diplôme d'ingénieure en génie industriel à Grenoble INP

2014
Sortie officielle de la Twingo III et des Smart S2S et S4S, dont elle a accompagné le développement pendant trois ans sur les aspects achats

2018
Présidente du MBA French Connection Club, VP Carrières du MBA Council

La marque aux chevrons, mère de la 2CV et de la DS, vient de fêter ses 100 ans. Son fondateur visionnaire, André Citroën, avait marqué l'histoire en démocratisant l'automobile en Europe. Aujourd'hui, Citroën évolue dans un secteur en plein bouleversement, confronté aux défis écologiques et à des investissements colossaux pour développer les véhicules électriques et autonomes. Pour répondre aux nouvelles attentes, les constructeurs tentent de se muer en fournisseurs de mobilité. Les *business models* traditionnels menacent de voler en éclats.
Depuis 2014, la marque, filiale du groupe PSA, est dirigée par la Britannique Linda Jackson. Une exception dans un secteur où les femmes peinent à se faire une place. Cette Anglaise énergique et optimiste qui se destinait au professorat est tombée par hasard dans le secteur. Elle a commencé comme employée au service comptabilité de Jaguar et a progressivement gravi les échelons. Une trajectoire qui n'a pas laissé indifférents nos étudiants, eux qui sont propulsés cadres dès leur sortie d'école. La dirigeante a rencontré trois d'entre eux au siège de Rueil-Malmaison. Cette dirigeante directe et accessible qui a joué la carte de la simplicité pour s'imposer dans un secteur très masculin – et un pays qui n'est pas le sien, évoque pêle-mêle sa collaboration avec son président Carlos Tavares, ses mésaventures avec les journalistes et sa boulimie de séries sur Netflix. Surtout, elle communique l'enthousiasme de ceux qui ont su prendre des risques et aller au-delà de leurs limites. Une énergie contagieuse, qui a pour mantra la confiance en soi.

Les femmes dans l'automobile

Noémie Escaith (MBA.20) : Je suis étudiante MBA et j'ai travaillé plusieurs années dans l'industrie automobile. Qu'est-ce qui vous a amenée dans ce secteur ?
Linda Jackson : J'y suis arrivée complètement par hasard. Je ne me suis pas dit, à l'âge de 4 ans : « Je veux travailler dans l'automobile. » Je voulais étudier à l'université pour devenir professeure. Mais pendant les vacances avant ma première année de fac, j'ai dégoté un job d'été chez Jaguar grâce à mon oncle, qui y travaillait. Ça a été une expérience décisive. Je n'ai plus jamais quitté le secteur. J'aime l'automobile, car ce n'est pas un produit comme les autres. D'abord, c'est le deuxième investissement familial après le logement, et puis c'est un objet de liberté, un objet qu'on « habite ». Il y a une vraie dimension émotionnelle.

Noémie : Les entreprises du secteur ont féminisé leurs conseils d'administration, mais cela reste marginal : moins de 20 % de femmes, d'après l'association Wave (Women and Vehicles in Europe). Qu'en pensez-vous ?
Linda Jackson : C'est vrai. Et c'est peu, quand on sait que 50 % de mes clients sont des femmes. Une enquête britannique a même montré que dans plus de 85 % des cas, il y a une femme derrière la décision d'achat d'une voiture. Donc, oui, les femmes devraient être plus nombreuses à travailler dans le secteur ! Le groupe PSA compte en effet 20 % de femmes. Mais parmi les cadres de moins de 30 ans, cette proportion monte à 35 %, signe que les choses évoluent. Ici, au Centre de pilotage du groupe et des marques *(NDLR : à Rueil-Malmaison)*, nous sommes une centaine de personnes pour la marque Citroën, dont environ 35 femmes. L'automobile reste perçue de l'extérieur comme un univers très machiste, alors que les mentalités évoluent. L'image du secteur doit changer pour que les jeunes femmes ne se créent pas elles-mêmes des barrières… J'y contribue à ma manière en participant au forum Elle Active, à la conférence Mondial Women au dernier Mondial de l'Automobile de Paris, ou au Women Automotive Summit en juin dernier à Stuttgart. Évidemment, changer les mentalités prend du temps, mais j'ose espérer que dans dix ans, vous n'aurez plus à poser cette question !

Noémie : Quelles concessions avez-vous dû faire dans votre vie privée pour mener une telle carrière ?
Linda Jackson : C'est une bonne question, que vous pourriez d'ailleurs aussi poser à un homme. Pour atteindre un haut niveau de responsabilité, il faut renoncer à certaines choses. Plus vous montez l'échelle hiérarchique, plus il est difficile de trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Je voyage 60 % de mon temps. Je passe beaucoup de temps dans les aéroports. Ça fait partie du job. Tout le monde n'est pas prêt à de tels sacrifices. Si je regarde en arrière, étais-je obligée de travailler toutes ces soirées, tous ces week-ends ? Probablement pas. Est-ce que je le referais ? Oui, car j'adore mon métier. À ce niveau de responsabilité, on traite de sujets très variés. Et j'aime ça.
En tant que femme, faire le choix de l'automobile n'était pas évident. Je venais d'une famille de classe moyenne, avec des parents fonctionnaires, un frère prof. Mais je ne suis pas allée à l'université. Il faut avoir confiance pour faire ces choix. Au long de sa carrière, on engrange de la confiance, on devient plus solide. Si vous êtes une femme, on vous testera davantage : vous faites partie d'une minorité, on vous remarque. C'est un avantage si vous travaillez bien, mais si vous commettez une erreur, on ne vous loupe pas.

Le leadership en entreprise

Hugo Sallé (H.22) : Pour vous, qu'est-ce qu'un leader ?
Linda Jackson : Ce n'est pas simplement un manager. C'est quelqu'un qui fixe un cap et entraîne tout le monde dans la bonne direction. Il définit la stratégie et a suffisamment de charisme pour convaincre son boss, ses pairs et ses équipes que son idée est bonne, pour leur donner envie de la suivre avec lui. Il insuffle un esprit de groupe, il pousse les gens à travailler ensemble. C'est ce que j'essaie de faire au quotidien. Quand vous arrivez à des positions de senior management, vous ne pouvez pas tout contrôler. Même Superman (ou Wonder Woman) ne pourrait pas le faire ! Il, ou elle, jetterait l'éponge au bout de trois jours. Le leader ne peut être expert en marketing, en produit, etc. Quand je suis arrivée à ce poste, je me suis entourée de personnes de confiance, des spécialistes de leur domaine. Je sais que je peux déléguer. Sur la campagne

© Letizia Le Fur

télévisée de notre nouveau SUV C5 Aircross, par exemple, mon directeur marketing m'a présenté trois ou quatre scénarios. C'est à moi de sélectionner le bon scénario. Mais je sais qu'au départ, il y avait une vingtaine de scénarios. Je lui fais confiance.

Hugo : Avez-vous en tête des personnes, hommes ou femmes, qui ont forgé votre vision du leadership ?
Linda Jackson : Le meilleur exemple, c'est mon boss, Carlos Tavares. Et je ne dis pas ça parce que c'est mon chef ! Carlos venait de chez Renault et il nous a « bousculés » en termes de stratégie, de direction. Il a constitué un comité exécutif solide, qui travaille bien ensemble. Le Groupe PSA était proche de la faillite quand il est arrivé. En deux ans, l'entreprise est redevenue rentable, et aujourd'hui nous sommes l'un des groupes les plus profitables du secteur dans le monde ! Personne n'aurait imaginé un tel renversement de situation.

Hugo : Votre slogan, ce serait « rendre possible l'impossible » ?
Linda Jackson : Absolument. J'aime ce slogan, je vais l'utiliser ! *(rires)*

Hugo : Comment gérez-vous le stress quand vous devez négocier un gros contrat ou faire une annonce majeure ?
Linda Jackson : Tout le monde stresse, que ce soit pour de petites ou de grandes choses. Le secret, c'est d'anticiper. Avant d'assurer une présentation devant des milliers de concessionnaires ou de rencontrer un nouvel investisseur, je m'assure d'être bien briefée, d'avoir toutes les informations pertinentes.

« L'identité de nos marques s'est précisée en 2014 »

Ce qui est stressant, c'est d'entrer en réunion sans avoir toutes les données en main.

Hugo : Un exemple ?
Linda Jackson : Peu après ma nomination à la tête de Citroën en 2014, quelqu'un m'a convaincue de participer à une émission de télévision sur une chaîne française d'information en continu. C'était un programme de trois quarts d'heure, en direct et en français, ce qui, en soi, était déjà assez stressant pour moi. On m'avait dit que nous ne parlerions que de Citroën, mais la journaliste a commencé à me demander de réagir sur des sujets de politique intérieure, et autour de questions assez orientées et polémiques sur l'environnement, la place des femmes dans le secteur, etc. Au bout de cinq minutes, j'étais très stressée. J'angoissais en me demandant : « Quelle va être la prochaine question ? »
Mais je travaille dans cette industrie depuis quarante ans : j'ai rencontré et surmonté pas mal de difficultés, j'ai appris de mes erreurs. Cette expérience a réduit mon niveau de stress.

La stratégie de Citroën

Noémie : Le Groupe PSA a quatre marques : Peugeot, Citroën, DS et maintenant Opel-Vauxhall. Elles semblent positionnées à peu près sur les mêmes segments de véhicules et sur les mêmes marchés géographiques. Comment s'opère la stratégie globale ? Devez-vous monter au front par moments pour défendre les intérêts de Citroën ?
Linda Jackson : Votre question nous renvoie à la stratégie de marques définie en 2014 par Carlos Tavares. Avant 2014, il y avait la marque Peugeot et la marque Citroën qui, en son sein, avait une « ligne DS » pour rendre les choses un peu plus confuses. Depuis 2014, les marques ont revu leur positionnement, avec des offres produits, des cibles clientèle et des territoires d'expression distincts pour éviter le phénomène de cannibalisation qui a pu exister par le passé.
Peugeot se positionne comme marque généraliste haut de gamme, à l'instar de Volkswagen, en jouant sur les codes de plaisir de conduite, d'émotion, de sportivité. DS s'est émancipée de Citroën pour devenir la marque premium du Groupe (comme Audi au sein du Groupe VAG). Elle joue sur les codes du luxe à la française et l'image de Paris : mode, avant-garde, etc.

© Letizia Le Fur

Chez Citroën, nous nous recentrons sur notre cœur de métier en nous positionnant parmi les marques généralistes, au même titre que Renault ou Ford, par exemple. C'est une marque populaire au sens noble du terme, c'est-à-dire une marque inspirée par les gens et leurs modes de vie. Notre signature de marque « Inspired by You » souligne cet état d'esprit. Enfin, Opel se positionne entre Citroën et Peugeot, et met en avant son identité germanique, une caution rassurante pour de nombreux clients qui portent peu de considération aux marques françaises.

Noémie : De fait, vraiment, il n'y a pas de cannibalisation entre les marques ?
Linda Jackson : Non, très peu ! Cette stratégie d'identité de marques permet de cibler des clients différents. D'après des études où l'on demande aux clients avec quels autres modèles ils ont hésité avant d'acheter, les acquéreurs de Citroën comparent avec des marques concurrentes, hors du groupe PSA. C'est la preuve que cette stratégie fonctionne !

Abhinav : Je suis de nationalité indienne et j'ai travaillé chez Tata Motors. Vous allez lancer un SUV en Inde d'ici à 2020. Deux nouveaux entrants, MG et Kia, également. Comment comptez-vous conquérir des parts de marché en Inde ?
Linda Jackson : Vous connaissez le pays mieux que moi, alors je vais faire attention à ce que je dis… De par notre ADN de marque audacieuse, qui a l'habitude de bousculer les codes, nous sommes légitimes pour nous lancer en Inde avec une approche disruptive. Nous développons un nouveau programme de véhicules internationaux appelé C-Cubed (C au cube, en français). Trois C pour « Cool, Clever, Comfort ». Ce seront trois modèles du segment B, qui est le plus important en Inde. Nous travaillons en collaboration avec notre équipe locale, qui connaît les attentes des clients en matière d'équipement, de technologie et de prix. Nous avons opté pour le *design-to-cost* : la fabrication sera assurée sur place grâce à des joint-ventures avec le conglomérat CK Birla. 90 % des composants viendront d'Inde, ce qui permettra d'être compétitifs en termes de prix.

Abhinav : Comment approche-t-on un marché émergent comme l'Inde ou l'Asie du Sud-Est ?
Linda Jackson : Quand nous entrons dans un nouveau marché, nous y allons *step by step,* sans arrogance. En un sens, il est plus facile d'entrer sur un nouveau marché que de changer son modèle de distribution sur un marché où l'on est déjà établi.

Abhinav : La stratégie de Citroën a-t-elle évolué à l'annonce du Brexit ?
Linda Jackson : J'espérais éviter cette question ! *(rires)* Je n'ai aucune idée de l'impact qu'aura le Brexit, car nous ignorons encore la forme qu'il prendra.

C'est encore flou, à ce stade. Mais le Royaume-Uni est le quatrième marché de Citroën en volume : nous devons trouver une solution pour y rester. Je milite personnellement pour un *« soft Brexit »,* c'est-à-dire des échanges libres entre l'Union européenne et le Royaume-Uni, mais ce sera difficile à obtenir.

Les défis de l'industrie automobile

Abhinav : La C4 sortira en version électrique en 2021. Vous avez par ailleurs annoncé dans une interview à *Auto Express* qu'à partir de 2025, 100 % de vos véhicules seront électrifiés ou hybrides rechargeables. Les clients sont-ils prêts pour ce changement ?
Linda Jackson : L'électrique est encore un marché de niche. Les seuls pays où les véhicules électriques se vendent bien sont ceux où les gouvernements ont mis en place des incitations, comme en Norvège. À long terme, cela va changer. Les normes l'imposent et de plus en plus de villes songent déjà à interdire les véhicules thermiques.

Abhinav : Comment les automobilistes perçoivent-ils le passage au véhicule électrique ?
Linda Jackson : Aujourd'hui, il y a encore des réticences : les gens pointent la faible autonomie et le manque de stations de recharge. Pourtant, les études montrent qu'une personne parcourt en moyenne 25 kilomètres par jour dans sa voiture, ce qui est largement en deçà de l'autonomie d'un véhicule électrique ! Dans les panels clients, on nous pose aussi des questions étonnantes. Par exemple : « Si je charge mon véhicule électrique et qu'il pleut, est-ce que je vais être électrocuté ? » Bien sûr que non ! Il y a un travail d'information et de pédagogie à faire.

Abhinav : L'arrivée du véhicule électrique va chambouler le classement des constructeurs automobiles. Y aura-t-il des changements de stratégie chez Citroën ?
Linda Jackson : Les constructeurs vont subir une énorme pression sur les prix, c'est clair. Selon les modèles, un véhicule coûte de 10 000 à 15 000 euros plus cher en version électrique, notamment à cause du coût de la batterie. Nous devons donc raisonner en coût total de possession *(total cost of ownership)* qui inclut tous les frais de maintenance et de carburant. Là, le véhicule électrique est moins cher. Il faut changer notre façon de voir.
Mais au-delà de la question de la motorisation, c'est peut-être notre offre que nous serons amenés à revoir. À la vente traditionnelle de voitures se substitue un nouveau métier, celui de fournisseur de mobilité. C'est le sens de notre projet Ami One Concept : un véhicule électrique, mais aussi une expérience connectée (via smartphone), accessible à tous (sans permis) et disponible pour 5 minutes ou pour 5 ans, en location courte ou longue durée.
D'ici à 2050, 68 % des personnes dans le monde habiteront dans des villes d'après l'ONU. Elles voudront se déplacer, mais ce sera difficile de se garer. Ne vaudra-t-il pas mieux louer un véhicule plutôt que de le posséder ? Cette question de la mobilité est un défi qui remet en cause les business models traditionnels.

Abhinav : Quelles autres mutations majeures attendent l'industrie automobile dans les années qui viennent ?
Linda Jackson : On parle aussi beaucoup des voitures autonomes. Tous les constructeurs investissent dans ce domaine. Mais quand on vous dit qu'en 2025, les gens pourront tous rouler dans des véhicules autonomes, croyez-moi, ce n'est pas réaliste.

© Letizia Le Fur

Biographie

1977
Job d'été chez Jaguar. Intègre le groupe MG Rover Europe où elle travaillera durant vingt-cinq ans.

1988-92
EMBA à l'université de Warwick, près de Birmingham.

1998
Directrice financière de Rover France.

2000
Directrice de Rover France.

2005
Rejoint la marque Citroën comme directrice financière Royaume-Uni.

2009
Directrice financière de Citroën France.

2010
Directrice de Citroën Royaume-Uni et Irlande.

2014
Directrice monde de Citroën. Première femme à diriger une marque automobile française.

2018
Record de ventes et de résultats pour le groupe PSA.

« La voiture autonome est encore hors de portée »

Actuellement, la plupart des véhicules concernés embarquent des dispositifs de conduite autonome de niveau 2 (*« hands-off »*, c'est-à-dire conduite automatisée sous surveillance du conducteur). Mais il faut monter au niveau 5 pour que le véhicule soit vraiment et totalement autonome, qu'il ne nécessite plus du tout de conducteur. Or les niveaux 4 et 5 seront tellement coûteux que les particuliers n'auront pas les moyens de s'équiper avant un moment. Dans un premier temps, cela concernera donc plutôt des ventes BtoB, comme des navettes ou des transports publics.

Son parcours et sa personnalité

Hugo : Plus jeune, vous vouliez être enseignante. Est-ce quelque chose que vous aimeriez encore faire ?
Linda Jackson : Non. J'aime mon métier. Dans une même journée, je peux étudier de nouveaux produits, travailler sur une campagne marketing, parler à des journalistes, traiter un dossier RH, décoller pour la Chine ou l'Inde. Je suis heureuse comme ça !

Hugo Sallé : De quoi êtes-vous le plus fière ?
Linda Jackson : J'ai commencé en bas de l'échelle. Mon premier emploi, à la facturation, consistait à rassembler deux documents et à les agrafer. En quarante ans, j'ai gravi tous les échelons. Je suis devenue directrice financière, puis DG de Citroën au Royaume-Uni. Passer directrice de la marque au niveau monde a été une étape énorme. Je suis fière du travail mené ces cinq dernières années par les équipes. Nous avons travaillé dur et cela paie. C'était difficile, croyez-moi. Je repense à votre question sur le leadership. J'ai été nommée directrice de Citroën en juin 2014. J'ai dû attendre 2016 pour lancer de nouveaux modèles. Pendant deux ans, je devais convaincre les gens sur notre nouveau positionnement sans pouvoir leur présenter le moindre nouveau produit ! Les journalistes étaient sceptiques, les résultats n'étaient pas bons… Pendant deux ans, j'ai dû motiver les équipes, leur rappeler les petits succès et la direction qui était la nôtre. C'était une période compliquée.

Hugo : Quel conseil donneriez-vous aux jeunes de ma génération ?
Linda Jackson : Ayez confiance en vous. Je ne me suis pas réveillée un jour avec un plan de carrière. 99 % des gens n'en ont pas. Il faut juste être prêt à saisir les opportunités et, pour cela, il faut avoir confiance en soi. Si vous faites des erreurs, ce n'est pas grave : mieux vaut commettre des erreurs que de regretter de ne pas avoir essayé. Osez sortir de votre zone de confort pour vous dépasser. On a toujours tendance à se limiter. Mais quand l'impossible devient possible, cela donne de la saveur à la vie.

Hugo : Ma question suivante demande un peu d'imagination…
Linda Jackson : Wow… OK ?

Hugo : Si vous deveniez présidente de la République française pour un jour, que feriez-vous ? Quelles mesures mettriez-vous en place ?
Linda Jackson : Une présidente française de nationalité britannique, ce serait surprenant ! Je pense que je passerais un décret pour allonger la durée de mon mandat. *(rires)*

Hugo : Et ensuite ?
Linda Jackson : Sérieusement, c'est une question difficile. En ce qui concerne le secteur automobile, je ferais plancher le Parlement sur les nouvelles mobilités. Je me pencherais aussi sur le calendrier de réduction des émissions de CO_2, car je ne suis pas sûre qu'il soit réaliste. Je passerais enfin une mesure pour encourager l'apprentissage. Je crois que les jeunes devraient pouvoir expérimenter l'industrie plutôt que se lancer systématiquement dans un cursus universitaire. Et vous, Hugo, que feriez-vous ?

Hugo : Je suis passionné de cinéma, alors je reverrais le système des aides à la création pour qu'elles soient distribuées de manière plus juste.

Linda Jackson : OK, intéressant. On ne m'avait jamais posé cette question, je la préparerai mieux pour la prochaine fois !

Noémie : Ma question est beaucoup plus facile…
Linda Jackson : Si vous étiez présidente pendant trois jours… ? *(rires)*

Noémie : Qu'est-ce qui vous manque le plus de votre pays d'origine ?
Linda Jackson : Pas grand-chose, pas la pluie. Des petites choses, comme le bon thé. Il faut avouer, les Français ne savent pas faire le thé. *(rires)* La radio, aussi. Mais j'écoute BBC Radio 4 sur Internet !

Noémie : Vous travaillez et voyagez beaucoup. Est-ce que vous trouvez des moments pour vous détendre ?
Linda Jackson : Nous avons des règles *« feel-good »* chez Citroën : pas de réunions avant 8 h et après 18 h, pas d'e-mails le week-end, sauf urgence. J'essaie de m'astreindre aussi à cette hygiène de vie.

Noémie : Et que faites-vous de votre temps libre ?
Linda Jackson : Le week-end, je vais en Normandie, à deux heures de Paris. J'ai une maison avec un jardin. En fait, j'ai une vie professionnelle tellement intense que je ne fais pas grand-chose quand j'ai du temps pour moi ! J'écoute la radio, je regarde des séries… je suis devenue accro à Netflix !

Hugo : Qu'est-ce que vous regardez ?
Linda Jackson : De tout ! Ça va de séries britanniques comme *The Crown* à la série coréenne *Kingdom*.

Hugo : Et quel est votre livre de chevet ?
Linda Jackson : Mmmh… *La Ferme des animaux,* de George Orwell. Je l'adore, celui-là : je l'ai lu plusieurs fois et je le recommande souvent.

Hugo : Merci pour cette interview…
Linda Jackson : Merci pour vos questions : c'était presque plus dur qu'avec de vrais journalistes !

Propos recueillis par Thomas Lestavel

© Letizia Le Fur

NOTRE EXPERTISE AU SERVICE DE LA CROISSANCE

Les experts-comptables accompagnent tous ceux qui entreprennent. De la gestion à la transformation digitale, ils sont les acteurs de premier plan pour la réussite des entreprises.

Pour voir plus loin,
voyez votre expert-comptable.

l'expert comptable
un conseil qui compte

10 questions sur

L'ÉGALITÉ DES CHANCES

1. Pourquoi se préoccuper d'égalité des chances ?

François Dubet, sociologue, ex-directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS).
L'égalité des chances vise à produire des inégalités « justes » fondées sur le mérite, après une compétition tenue pour équitable. Si les uns captent richesses et pouvoirs, et que les autres n'ont rien, la compétition s'apparente à une concurrence darwinienne servant à produire et à légitimer les plus grandes inégalités sociales. Se soucier d'égalité des chances exige donc de se préoccuper prioritairement du sort des vaincus. Or cette question se focalise trop souvent sur les élites. On se félicite que les grandes écoles accueillent quelques centaines d'élèves d'origine modeste en plus, mais cela ne change rien pour la grande majorité des élèves de milieux défavorisés, massivement orientés vers les formations les moins prestigieuses et les moins rentables. C'est pourquoi il faut défendre une égalité des acquisitions scolaires. Et faire évoluer une conception du mérite trop souvent limitée au mérite scolaire, qui donne au diplôme un poids excessif, au détriment de la valeur professionnelle ou de l'engagement auprès des autres. L'égalité des chances n'est pas juste quand il ne peut y avoir d'autres chances que scolaires, et elle doit être combinée à des principes de justice et d'égalité sociales.

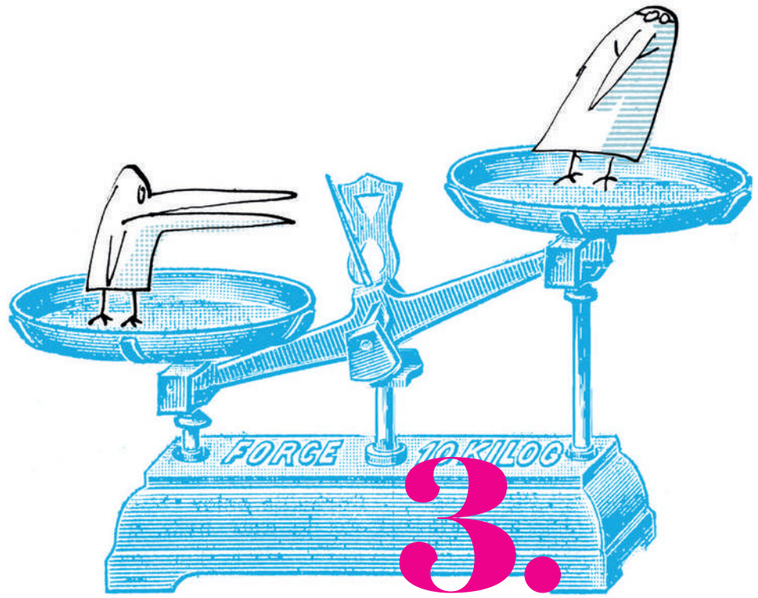
© Serge Bloch

2.

Quels sont les fondements philosophiques de ce concept ?

Alain Anquetil (H.84), philosophe, docteur en sciences cognitives de l'X, professeur de philosophie morale et d'éthique des affaires à l'Essca.
L'idée d'égalité des chances semble liée à l'intuition selon laquelle dans une société démocratique dont l'économie repose sur un marché libre, les positions sociales devraient être ouvertes à tous. « Ceux qui ont des capacités et des talents semblables devraient avoir des chances semblables dans la vie » [1], écrivait le philosophe américain John Rawls (1921-2002). Mais quelle justification morale donner à cette intuition ? Faut-il invoquer la maximisation du bien-être général, à laquelle pourrait contribuer l'égalité des chances ? Dans ce cas, celle-ci ne possède qu'une valeur instrumentale, et non une valeur morale en elle-même. Valeur qu'elle prendrait si on la jugeait constitutive, par exemple, de la dignité inviolable de l'homme, ou si on la considérait comme l'une des manifestations exemplaires des valeurs démocratiques et libérales (ce qui est souvent le cas).
John Rawls, quant à lui, estime que le droit à une juste égalité des chances découle du fait que chacun est un sujet moral, une personne dotée d'un sens de la justice et capable de construire un projet rationnel de vie.

1. A Theory of Justice, *J. Rawls, Harvard University Press, 1971, trad. fr. C. Audard,* Théorie de la justice, *Paris, Seuil, 1997.*



3.

Quels sont les pays les plus en avance sur l'égalité des chances à l'école ?

Arnaud Dubief (H.16), cofondateur de Toi Aussi !, association qui favorise l'accès des lycéens ruraux aux prépas et aux grandes écoles.
La Finlande ! Ce pays a fait de l'apprentissage des mathématiques un levier essentiel d'ascension sociale et, selon moi, à raison. Car favoriser l'égalité des acquisitions scolaires en mathématiques dès le plus jeune âge, c'est favoriser l'égalité des chances. Les Finlandais, qui commencent les maths dès la maternelle, suivent un enseignement centré sur la résolution de problèmes, le développement des capacités cognitives et l'expérience, au-delà des exigences logiques. Ils sont encouragés, plus que les élèves français, à penser de façon autonome, de la maternelle au lycée. Par exemple, on les aide à apprendre à compter par eux-mêmes, au lieu de leur faire réciter par cœur les tables de multiplication. Ils ont aussi moins de travail à la maison et on sait que la réussite des devoirs dépend beaucoup de l'aide des parents, ce qui tend à perpétuer les inégalités socioprofessionnelles. Plutôt qu'ajouter des heures de cours, il me semble qu'il faut surtout adapter la pédagogie.
La France pourrait aussi s'inspirer de l'Allemagne pour la reprise d'études. Outre-Rhin, un jeune orienté vers une voie professionnalisante peut, plus facilement qu'en France, se former après avoir commencé à exercer un premier métier. L'égalité des chances, c'est aussi offrir une seconde chance, favoriser les passerelles, et ne pas tout faire peser sur le bac et les prépas.

4.

Les États-Unis et le modèle du « self-made man » sont-ils toujours des références ?

Dominique Mielle (H.91), diplômée d'HEC et de Stanford, résidant aux États-Unis depuis vingt-cinq ans.
Dans l'imaginaire collectif, la mobilité sociale reste vivace aux États-Unis : si on travaille dur, on peut y arriver, croit-on encore… Mais les écarts de revenus ne cessent de se creuser, et le *World Inequality Report* [1] dénonce « une inégalité considérable en matière d'éducation, associée à une fiscalité de moins en moins progressive ». Dans les faits, le rêve américain s'est évanoui dans les années 1980 : la plupart des Américains nés en 1940 étaient mieux lotis que leurs parents, tandis que seule la moitié de ceux nés en 1980 ont dépassé le revenu de leurs parents [2]. Le coût exorbitant des études et le surendettement des étudiants [3] sont régulièrement pointés du doigt : des Démocrates plaident pour la gratuité de l'université, tandis que les Américains sont de plus en plus nombreux à s'interroger sur la « valeur » de leurs diplômes, et le « retour sur investissement ».
Mais l'idée selon laquelle le milieu socio-culturel favorise la réussite se heurte à une forme de déni. Les Américains continuent de voir l'innovation et l'entrepreneuriat comme des moyens d'ascension sociale, alors que les enfants des 1 % les plus riches ont dix fois plus de chances de devenir inventeurs que ceux des bas et moyens revenus. [4]

1. https://wir2018.wid.world
2. The Lost Einsteins, *de Raj Chetty.*
3. "At This Rate, It Will Take 100 Years to Pay Off America's Student Debt", article paru sur le site Bloomberg.com en août 2019.
4.http://www.equality-of-opportunity.org/assets/documents/inventors_paper.pdf

© Serge Bloch

5.

Quel est l'impact des bourses sur les trajectoires individuelles ?

Emmanuelle Ferresi (H.18), consultante et membre de l'association Fleur de Bitume.
Toute ma scolarité a été financée par la bourse de la Fondation 104, créée par Valérie Colloredo et abritée par la Fondation HEC. L'obtenir, sur des critères sociaux et de mérite (le classement au concours), a été une chance colossale ! Mais cela ne gomme pas toutes les différences… Je ne suis pas allée au week-end d'intégration, trop onéreux, et je ne suis pas partie étudier à l'étranger. À la rentrée, j'avais des a priori : comment s'amusent les jeunes ici ? J'étais la seule de ma prépa (qui n'avait envoyé personne à HEC depuis dix ans), alors que des groupes s'étaient déjà formés dans les grandes prépas franciliennes.
Mais ma scolarité à Jouy-en-Josas a été extraordinaire, à tout point de vue. Cette bourse est un merveilleux vecteur d'intégration, à coupler avec d'autres outils. Par exemple, avec Fleur de Bitume, une association étudiante parrainée par les Cordées de la réussite, nous accueillons sur le campus des jeunes de ZEP pour leur parler d'histoire, d'art, d'actualité… des discussions que tous n'ont pas avec leurs parents. Il faut aussi un système éducatif moins opaque : j'ai appris l'existence d'HEC par hasard, à un forum d'orientation. Alors que les classes supérieures ont souvent des stratégies pour leurs enfants (choix des options, prépas, etc.), mes parents, pâtissier et vendeuse, voyaient à peine la différence entre un bac S et ES.
Pour une réelle égalité, il faut agir le plus tôt possible, dès l'école primaire !

6.

Quelles sont les actions envisagées par le gouvernement pour ouvrir davantage l'accès aux grandes écoles ?

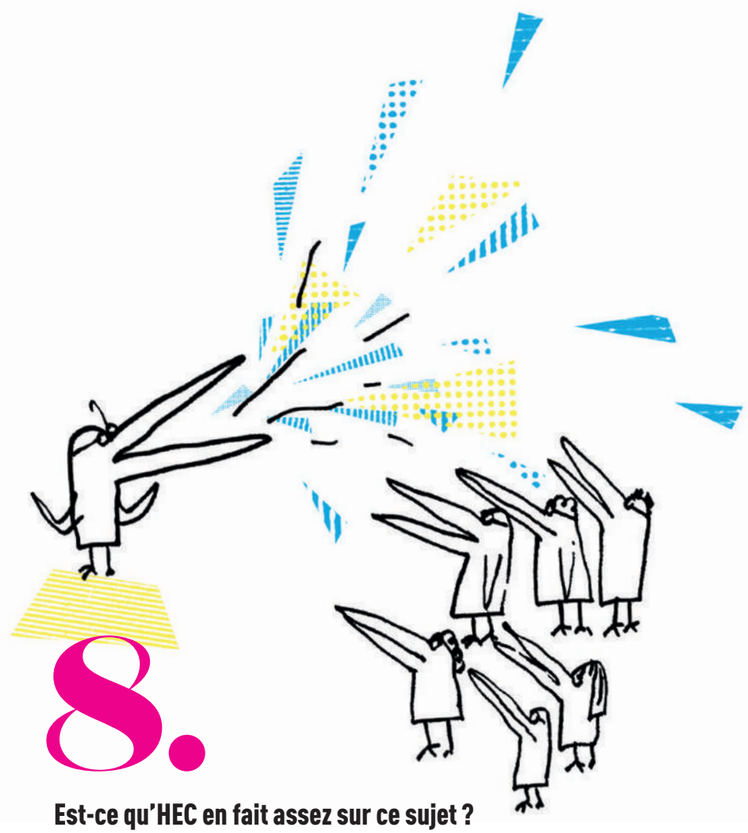
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
Une réflexion est en cours avec les grandes écoles. Des directeurs d'établissement ont été chargés de formuler des recommandations pour augmenter significativement la part[1] d'étudiants issus de milieux populaires. Les directeurs des ENS et le président de Polytechnique, les directeurs des trois écoles de commerce franciliennes (HEC, Essec, ESCP Europe) sont saisis sur le sujet, sous la coordination de la chambre de commerce.
Il faut s'interroger sur le recours à des voies d'admission dédiées, susceptibles de valoriser une diversité de talents et de compétences, accessibles via une préparation, dont les écoles prendraient en tout ou partie la charge, afin de garantir le niveau académique des candidats.
À l'instar du Cycle préparatoire aux études supérieures (CPES) de PSL, des cycles propres à la préparation de ces voies spécifiques pourraient être imaginés. Le rapport final, remis en septembre, sera rapidement suivi de premières mesures concrètes.

1. Plus de la moitié des établissements accueillent au moins 30 % de boursiers. Les écoles d'ingénieurs en comptent près d'un quart (23,8 %) et les écoles de commerce, 14 %.

7.

L'annonce de la suppression de l'écrit de Sciences Po Paris, en juin, a fait beaucoup de bruit. En quoi ce changement favorise-t-il l'égalité des chances ?

Frédéric Mion, directeur de l'IEP de Paris.
L'écrit n'est en aucun cas « supprimé » : il reste au cœur de nos procédures d'admission et de notre formation, nous sommes une université de l'écrit, de la réflexivité, de la créativité, de la rigueur de la pensée. Désormais, les candidats devront réussir plusieurs écrits : ceux du bac, les performances écrites en continu tout au long du lycée, l'expression personnelle avec le « profil » à remplir dans le dossier et un « essai » à rédiger. L'épreuve écrite, telle qu'elle était organisée précédemment, rendait notre procédure assez inéquitable : moins de la moitié des candidats passe encore l'écrit historique. De plus, elle n'apportait que la confirmation d'un très bon niveau scolaire (97 % de nos entrants ont mention B ou TB au bac). La réforme supprime aussi un des effets pervers de ce genre de concours : une course à la préparation déraisonnable et coûteuse pour les familles. La nouvelle voie d'admission a été conçue pour donner leur chance à tous les profils. Elle permet à chaque talent de faire valoir ses atouts et sa progression, et de mettre en valeur ce qu'il réussit le mieux. En jouant sur la complémentarité des critères, en donnant sa place (mais pas toute la place) à l'épreuve orale, l'admission donne sa chance à tous les types d'excellence. Il est à noter par ailleurs que la suppression de l'épreuve écrite, déjà actée pour l'admission en master, a levé beaucoup de freins et d'autocensure chez les candidats, et les a incités à se présenter en plus grand nombre (+ 50 % de dossiers reçus).



© Serge Bloch

8.

Est-ce qu'HEC en fait assez sur ce sujet ?

Éloïc Peyrache, directeur général adjoint en charge des programmes à HEC.
L'égalité des chances est au cœur de l'empreinte sociale d'HEC. Nous avons tout d'abord une forte politique d'aides financières pour les élèves boursiers du Crous, qui peut aller jusqu'à la prise en charge de l'ensemble des frais de scolarité. Depuis dix ans, le concours est gratuit pour les boursiers du Crous. Notre accord avec la Bred complète le dispositif en proposant un prêt à taux zéro sans caution et sans garantie à tout boursier de la Fondation HEC. Au sein du programme Grande École, 15 % des étudiants éligibles ont désormais un statut de boursiers d'État (environ 35 % d'échelons 0 et 8 % d'échelons 7), contre 5 % il y a dix ans. Nous nous sommes fixé l'objectif de passer à 25 % d'ici cinq ans, ce qui correspond environ à la proportion de boursiers candidats au concours. Nous avons cette année distribué 261 bourses (jusqu'à 800 euros) à des élèves boursiers de classes prépas et nous accompagnons 400 boursiers par an au sein de Prep'HEC[1]. Avec Fleur de Bitume, nous agissons dans des lycées des quartiers prioritaires, avec l'ambition que 100 % des élèves accompagnés aient une mention au bac (contre 55 % aujourd'hui). Cela passe par des rencontres d'ouverture culturelle avec les élèves d'HEC, du tutorat, le concours national d'éloquence Eloquentia@HEC, une aide à l'orientation… De plus, nous avons monté Stand Up, destiné aux femmes entrepreneures[1]. HEC consacre près de 4 millions d'euros par an à ces différentes initiatives, dont une très grande partie est financée par la Fondation HEC.

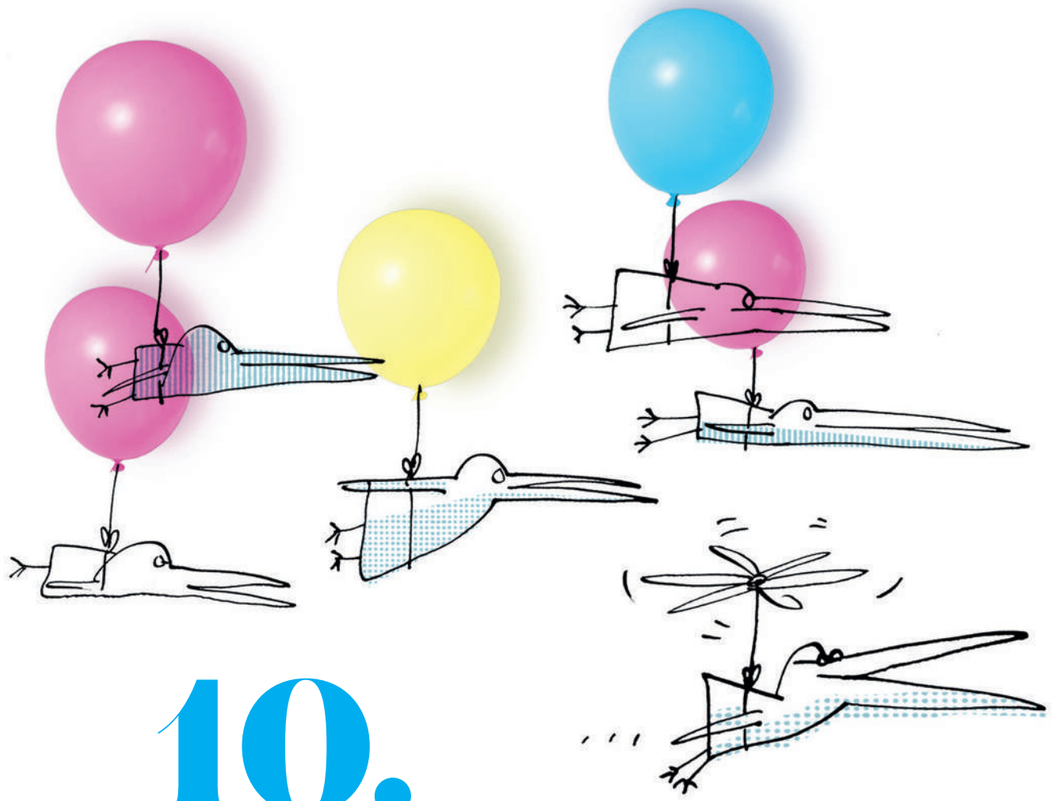
1. Lire questions suivantes.

9.

Comment fonctionne Prep'HEC, lancé en 2007 ?

Hélène Bermond, déléguée à l'égalité des chances à HEC Paris.
Nous accompagnons des élèves inscrits à des prépas économiques et commerciales pour maximiser leurs chances d'intégrer une grande école. Le séminaire de pré-rentrée qui ouvre le programme est un premier temps fort : il réunit, pendant une semaine à la fin août, 150 jeunes bacheliers sur le campus. L'approche pluridisciplinaire, qui va des tutorats de maths aux ateliers d'improvisation théâtrale en passant par des débats en anglais, permet aux élèves de se mettre dans une dynamique de réussite et de dépasser les barrières psychologiques… En effet, ces jeunes ne manquent ni de talent ni de volonté, mais de confiance en eux. Nous leur faisons rencontrer des diplômés, qui démystifient le concours et la vie en prépa. Cela les pousse à viser haut, à atteindre leur Everest personnel. Après le séminaire, les élèves des lycées partenaires (en Île-de-France[1]) sont accompagnés en présentiel : tutorats étudiants, coaching, parrainage professionnel, stages linguistiques, etc. Les autres (82 cette année, répartis dans 45 prépas y compris en Martinique et Guadeloupe) sont suivis à distance, chacun par un étudiant HEC. Au final, 85 % des participants intègrent une grande école de commerce, dont 10 % dans le top 6. Comme tout élève inscrit en prépa HEC, ils peuvent postuler à une bourse « HEC pour tous » (jusqu'à 800 euros, 261 bénéficiaires en 2019).

1. Lycées Jules-Michelet, Vanves (92) CPGE ECT, Henri-Moissan, Meaux (77) CPGE ECT,Olympe-de-Gouges, Noisy-le-Sec (93) CPGE ECE.



10.

Quels autres dispositifs nationaux ont fait leurs preuves pour favoriser l'accès des jeunes de milieux modestes aux formations d'excellence ?

Franck Fournol (H.72), président d'HEC Bénévolat
Les mesures les plus utiles pour faciliter l'accès à l'enseignement supérieur sont essentiellement des programmes d'accompagnement, à l'instar des Cordées de la réussite. Les étudiants d'une grande école, d'une université ou d'une prépa dite « tête de cordée » deviennent ainsi les tuteurs de lycéens, de collégiens ou d'élèves de prépas venus de quartiers défavorisés. Ils leur apportent évidemment un soutien académique mais la démarche comprend d'autres volets (développement comportemental, parrainage, simulations d'entretien), visant à dépasser les blocages qui empêchent ces jeunes de se projeter dans des études longues. Mais au-delà de ces programmes basés sur le volontariat, des mesures réglementaires permettent de faire avancer les choses. Par exemple, pour obtenir une reconnaissance de l'État pour leurs formations, les établissements privés sont aujourd'hui tenus d'adopter une politique favorisant l'accès de leur école à tous les étudiants, quel que soit leur milieu. Et cette année, sur Parcoursup, un pourcentage minimal de boursiers a été imposé dans les inscriptions à certaines formations publiques.

© Serge Bloch

THE BUZZ

FENRIX
STRATEGIC MARKET LEADERSHIP

WE HELP ORGANISATIONS SHAPE A GREATER FUTURE
Our commitment: driving your growth

Parlons-en – let's speak:
info@fenrix.com
www.fenrix.com

Tangible results through a flexible approach, profound insights, enhanced engagement, and a focus on bringing together digital and human capabilities.

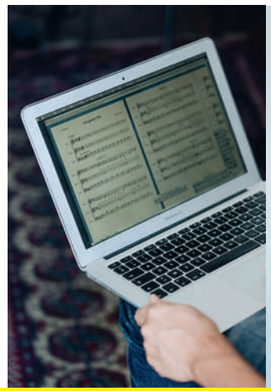
Paris | London

24 h avec Antoine Sahler

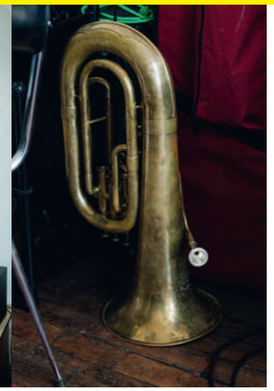
Dans le milieu de la musique, il est surtout connu comme le pianiste et complice de l'acteur François Morel. Mais cet HEC atypique, auteur, compositeur, interprète et arrangeur, a plus d'une corde à sa guitare.

Après avoir bossé deux ans dans la pub, un peu en touriste, Antoine a fini par se jeter à l'eau en démarrant une carrière de musicien. Mais sa vie d'artiste garde des traces de son passage à HEC

© Letizia Le Fur



Création de maquettes, enregistrements, editing, gestion d'un label, édition de partitions… En bon HEC, Antoine a compris qu'un musicien se devait de diversifier ses activités.



Au début, la musique, ça ne devait être qu'en soirée ou les weekends. Un loisir qu'on pratique à côté d'un job classique. Mais deux ans après sa sortie du campus, ce hobby avait pris tellement de place dans la vie d'Antoine Sahler qu'il s'est lancé, sans filet, dans une carrière d'artiste à plein temps. Près de 15 ans plus tard, après plusieurs albums, des centaines de concerts, la création d'un label, nous lui avons demandé s'il accepterait qu'on passe une journée en sa compagnie pour raconter à nos lecteurs de quoi est fait le quotidien d'un auteur-compositeur interprète passé par HEC. Curieusement, c'est au « bureau » qu'il nous a proposé de le retrouver. Ça a donc un bureau, un chanteur ?

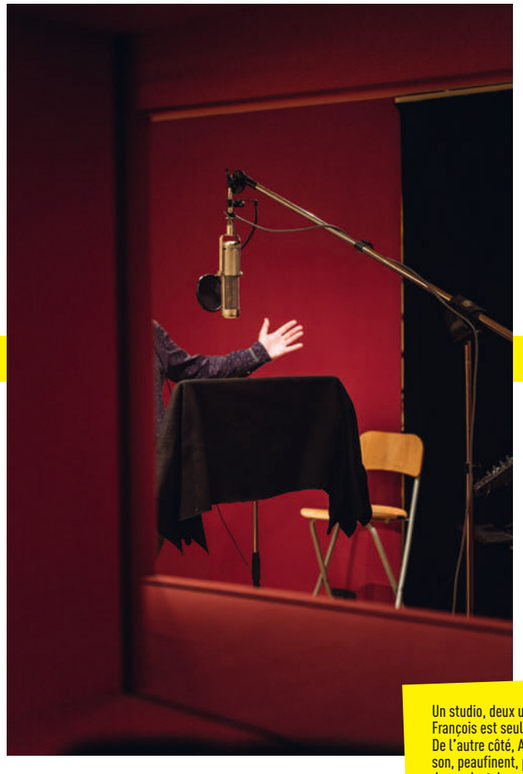
10h – Bureau, rue Lafayette, Paris

Nous voilà au cœur du 9e arrondissement, tout près du quartier d'affaires de l'Opéra. En arrivant, il faut le « bipper » sur son téléphone, car son nom n'apparaît pas sur l'interphone. Son local est en effet si petit que le syndic de copropriété lui refuse ce privilège : « Avec mes 5 millièmes, je n'ai pas tellement de poids, alors je me débrouille avec une voisine gentille », nous explique-t-il.
Gentil, c'est un adjectif qui vient facilement à l'esprit quand on rencontre Antoine pour la première fois. Il a l'affabilité naturelle des gens qui sont vraiment heureux de ce qu'ils font, le sourire facile, presque enfantin. Bien qu'il approche, non sans appréhension, le tournant de la cinquantaine, son visage a conservé une douceur juvénile dans les traits et dans le regard, qu'il a bleu clair.
En fait de bureau, ses quelques mètres carrés sous les toits, encombrés de partitions et d'instruments divers, mériteraient plutôt le nom d'atelier à tout faire. Quand il n'est pas en tournée, c'est là qu'il vient tous les matins pour s'occuper de tout ce qui ne relève pas de la création pure ou de la scène. L'aspect caché, laborieux de la vie de musicien.
Le mur de gauche est occupé par un synthétiseur qui lui sert notamment à préparer les « maquettes » de ses morceaux. Avant l'enregistrement en studio, chaque musicien reçoit en effet un prototype de sa partie réalisé au piano par Antoine. « Cela permet d'optimiser le temps de studio, parce que la location coûte cher : au moins 1 000 euros la journée », nous explique-t-il. Au centre de la pièce, il y a un gros cuivre posé à côté d'un micro sur pied. C'est un tuba. « Dans le morceau sur lequel je travaille ce matin, il y a quelques notes de tuba. Mais, toujours dans un souci d'économie, je me contente de l'enregistrer moi-même ici et non en studio, car même s'il participe à l'harmonie générale, il est un peu noyé dans la masse. » Enfin, contre le mur de droite, le seul élément qui se rapporte à l'idée classique du bureau : une petite table surmontée d'un écran d'ordinateur. Antoine s'en sert pour réaliser « l'editing » de ses chansons. Une opération qui ressemble au montage cinématographique ou à la retouche photo. « Nous faisons toujours plusieurs prises pour chaque instrument. L'editing consiste à sélectionner les meilleures parties de chaque captation pour ensuite les réassembler. Il faut être méticuleux, parfois on ne coupe qu'une seule note. » Les néophytes ne le savent pas, mais toute la musique est conçue de cette manière, comme un patchwork de multiples enregistrements.
Démonstration sur le projet actuellement ouvert, une pièce issue d'un album de chansons bretonnes qu'il prépare avec François Morel. Il nous fait écouter la piste de tuba qu'il vient juste d'enregistrer. Une note ne lui plaît pas : il la remplace d'un simple copier-coller par une autre version.
« Ça sonne beaucoup mieux comme ça. » Comme, contrairement à lui, on n'a pas l'oreille absolue, on va le croire sur parole.
Détonnant au milieu de cette gentille bohème, le portrait d'un monsieur en costume fumant un gros cigare est accroché en haut d'un mur. « Ça, s'amuse-t-il, c'est un cadeau perfide de François : un portrait d'Eddie Barclay, le célèbre producteur. Il me l'a offert lorsque j'ai lancé mon label et a raconté à tout le monde que j'avais l'intention de marcher dans ses pas. »

11h – Rue Cadet, Paris

Antoine passe beaucoup de temps dans son petit bureau, mais ce n'est jamais là qu'il invente ses chansons. On le suit donc dans le lieu où lui vient habituellement l'inspiration : la rue. « Pour moi, la création ne doit pas être un processus laborieux. Si je me mets devant un piano, ça me stresse et je ne trouve rien. Les idées me viennent en me promenant. » Il aime que ses chansons aient quelque chose d'évident, d'immédiat. De son propre aveu, il peut les trouver en cinq minutes, comme en six mois, mais ce sont généralement les premières qui sont les meilleures. « Gainsbourg se comparait aux artistes japonais qui passent des mois à observer une fleur, puis la peignent subitement en quelques coups de pinceaux. Cette image me correspond bien aussi. » Comme la chanson à thèse n'est pas son style, il ne part pas d'une idée pour écrire, mais plutôt d'une phrase, d'une expression qui résonne avec son expérience ou ses observations de la vie quotidienne. « Par exemple, j'ai lu dans un journal l'expression "danser sous les orages" et j'ai trouvé ça bien. Elle m'a donné l'idée d'une chanson qui raconterait comment on apprend petit à petit à négocier les épisodes difficiles de l'existence. »
On profite d'un arrêt au café pour en savoir plus sur son processus créatif. « Texte et musique doivent venir ensemble pour éviter que l'écriture soit trop régulière, trop figée dans l'octosyllabe, explique-t-il. Le modèle en la matière, s'appelle Alain Souchon, le premier dans la chanson française à avoir osé casser la pile d'assiettes rythmique, avec des vers très courts, des rimes qui se nichent dans des petits accidents de texte. J'essaie de faire un peu comme ça : même si j'adore Brassens, il faut trouver autre chose. » L'ancrage dans la chanson française, uni à l'envie d'expérimenter, de sortir du cadre, c'est ce qu'ont en commun les artistes

© Letizia Le Fur



Un studio, deux univers. En cabine, François est seul face à son micro. De l'autre côté, Antoine et l'ingénieur son, peaufinent, proposent, et demandent des variations au chanteur.

produits par son label, Le Furieux. Comme son nom l'indique, l'aventure dans laquelle il s'est lancé en 2015 n'est pas de tout repos. « Gérer un label, c'est comme être entrepreneur et oui, on peut dire que cela fait le lien avec les enseignements que j'ai reçus à HEC. À cette différence près que dans le secteur de la musique, il ne faut pas espérer gagner de l'argent. Au mieux, on n'en perd pas, ou pas trop. »
En dépit de l'administratif et de la difficulté à collecter d'indispensables (mais insuffisantes) subventions, cette activité lui procure parfois d'intenses satisfactions.
« Parfois je me dis que je suis trop gentil, à travailler gratuitement, à risquer un peu d'argent perso pour aider les autres. Mais quand le label réussit à produire un album et qu'il est bien, c'est très euphorisant. » Le pactole, ce serait qu'un morceau soit utilisé par un producteur de publicité ou de cinéma. « Un de mes amis a eu cette chance miraculeuse récemment : alors que leur label allait mettre la clé sous la porte, une pub énorme, Apple ou quelque chose du genre, a acheté les droits d'une chanson. Ils ont pu salarier trois personnes et faire des provisions pour plusieurs années. »
Le business occupe donc une place somme toute marginale dans le quotidien d'Antoine, mais cela ne l'empêche pas de conserver de bons souvenirs d'HEC, et surtout des liens d'amitié très forts avec ses camarades de promotion. « Nous avons suivi des parcours différents, mais ça n'a en rien affecté nos relations. Bien sûr, nos points de vue sur certains sujets de société sont influencés par les milieux dans lesquels nous évoluons, mais ça ne fait rien on est toujours contents de se retrouver. »

13h – Caverne Studio, Paris

À l'heure du déjeuner, nous nous rendons dans un petit studio proche de la place Denfert-Rochereau, où Antoine a rendez-vous avec François Morel pour continuer l'enregistrement des chansons bretonnes. Ce dernier arrive justement et c'est sur un ton chaleureusement bourru qu'il balance, en entrant : « Bon, on mange ? »
Antoine tient à me raconter l'anecdote à l'origine de leur rencontre. « En 2005, après un concert à Toulouse, je sympathise avec un disquaire d'Harmonia Mundi. On s'entend bien, on va boire des coups, bref : on passe une bonne soirée. Le lendemain, de manière complètement inattendue, je reçois un texto de sa part : "La chanteuse Juliette est venue dans ma boutique et je lui ai donné

© Letizia Le Fur

Isolation totale : pour communiquer avec la cabine, Antoine enclenche un micro via une pédale.

ton disque !" En bon copain, quand elle était entrée, il avait passé une de mes chansons dans la sono du magasin et monté le son à fond, comme un appât. Et ça a mordu ! À la caisse, elle demande mon nom, il lui offre l'album et, boum, quelques jours plus tard, elle m'invite pour une émission de radio à laquelle participait aussi François. On a sympathisé, parce qu'on avait tous les deux la trouille. Notre rencontre a commencé comme ça, comme deux camarades de trac. » À les voir se partager des salades Franprix en discutant de la rentrée des enfants pour l'un, de soucis avec la véranda pour l'autre, on se dit qu'ils ont dû faire beaucoup de chemin ensemble depuis. « À certaines périodes, on passe trois jours par semaine dans les trains, les hôtels, à partager les contingences et le rythme intense des tournées en province. Donc, oui, on se connaît un peu. »
Ils se connaissent même si bien que le nom d'Antoine est désormais fermement associé à celui de son camarade acteur. « D'un côté, c'est une grande chance, parce que cela me donne accès à des gens qui comptent dans le milieu du spectacle. Mais ils m'ont tellement collé l'étiquette du "musicien de François" que j'ai du mal à les intéresser à mes autres projets. »
Mais c'est lorsqu'ils quittent la petite salle à manger et entrent au studio qu'on mesure vraiment à quel point ils sont complémentaires. Dans cet espace de parfait silence, environné de machines permettant de mesurer et d'ajuster chaque son jusque dans le plus infime détail, Antoine est comme un poisson dans l'eau. François Morel, isolé dans la cabine d'enregistrement, se comporte tout comme s'il était devant un public. Pendant que l'un gesticule, vocifère, grimace, l'autre se concentre, à l'affût du son qui marche, guette la fausse note, propose des variations d'intonation.
La chanson qu'ils enregistrent s'y prête bien : c'est une longue ballade bretonne sans queue ni tête, colportant des ragots de village farfelus, des affaires de familles scabreuses venues tout droit du Morbihan. Le tout est traité sur un ton héroï-comique irrésistible par François Morel. Parfois, ce dernier fait une erreur de rythme et s'arrête. Si le reste est bon, on « drop » (on reprend l'enregistrement à partir de la dernière mesure bonne). Parfois on se contente d'une « rustine » (une prise très courte pour corriger un petit défaut sur un son, une note). Mais on aurait tort de croire que c'est la perfection que cherche Antoine.
« Il existe un logiciel très utilisé qui corrige automatiquement la justesse des voix, explique-t-il, mais généralement, je ne m'en sers pas. J'aime bien qu'il y ait des petites impuretés, il ne faut pas chercher à tout lisser. »

« Paradoxalement, c'est plus stressant de se produire dans une petite salle : plus la salle est grande, plus le public est loin, et plus on est comme protégé par le gros son, les lumières… »

19h – Forum Léo Ferré, Ivry-sur-Seine

Ce soir, Antoine donne un concert à Ivry-sur-Seine. La salle s'appelle Forum Léo Ferré. Un nom un peu grandiloquent pour ce tout petit restaurant affublé d'une scène et trois rangées de sièges.
Mi-théâtre de poche, mi-bistrot de quartier, avec portrait de Zapata au mur et mobilier de récup', ce lieu est tenu par des passionnés. « Les petites salles sont rares, regrette Antoine. Mais elles sont indispensables à la vitalité de la chanson française. » Elles offrent aux artistes la possibilité de tester en live de nouvelles idées. « Ce soir, je vais essayer d'intercaler des lectures de nouvelles, et jouer deux chansons inédites. » Dans ces petits lieux se presse un public d'habitués, auquel se greffent parfois des journalistes et des programmateurs de salles.
« Pour la promotion d'un album, on peut faire un ou deux concerts dans une grande salle, avec un peu de pub, des invitations. Mais c'est très cher. À Paris, même en faisant salle comble, on perd de l'argent, sauf à vendre des billets hors de prix. »

Retrouvez Antoine Sahler sur scène au Forum Léo Ferré les 14/11 et 12/12, et avec François Morel du 5/11 au 5/01 à la Scala de Paris. Et sur toutes les plateformes de streaming.

Avant le concert vient la balance, une opération qui consiste à équilibrer les niveaux des voix et des instruments. Exercice un peu compliqué, ce soir-là, par le fait qu'Antoine a invité une artiste de son label, Donia, à chanter avec lui. Il faut s'accorder sur la position du micro, le niveau des retours (le son diffusé sur scène pour que les artistes s'entendent), la hauteur de la banquette au piano, etc. Tout cela au milieu des cris d'enfants qui jouent dans la cour, des bruits de cuisine, de l'odeur du vinaigre blanc avec lequel on nettoie les tables.
Après avoir dîné d'une planche de charcuterie, les deux chanteurs se retirent dans leur loge minuscule. À 20 h 30, les clients du restaurant se rapprochent de la scène, les lumières s'éteignent et Antoine apparaît. « Bonjour Ivry-sur-Seine ! », lance-t-il en plaisantant à la petite vingtaine de personnes venues l'écouter. Il entame ensuite un programme composé pour l'essentiel, de chansons de son dernier album. De sa voix claire, un peu frêle, il aborde, sur un ton délicatement nostalgique, des thèmes aussi divers que les amours tardifs, la manie des listes, le non-désir de mariage, les vicissitudes de la garde partagée… Alternant espièglerie et refrains sentimentaux, jouant de son piano avec aisance, il répand dans la salle un charme intimiste et tendre qui rappelle Vincent Delerm ou Albin de la Simone. À en juger par les deux rappels et les applaudissements qui accompagnent sa sortie, le public est ravi. Comme lui. « Ça m'a beaucoup plu, même si j'ai un peu savonné à un ou deux moments. Sur scène ou en studio, je me dis que j'ai de la chance de faire quelque chose que j'aime. » On comprend dès lors, qu'il n'ait pas besoin de s'interroger sur son avenir. « Dans mon métier, se projeter est le meilleur moyen pour se rendre malheureux. Les artistes qui font des plans sur la comète enchaînent les frustrations. Donc, moi, mon ambition, c'est juste de continuer. »

Arthur Haimovici

© Letizia Le Fur

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 et **faites un don sur impact.hec.edu**

FONDATION HEC PARIS | Impact tomorrow

TRANSPORT DURABLE

Cap zéro carbone

Quel climat pour un **monde mobile ?** Alors que low-cost donne des ailes et qu'un simple clic sur internet transmet **des colis aux antipodes,** les impératifs liés au réchauffement climatique obligent à repenser **les modes et les usages** du transport. Convertir le secteur à l'électricité ? Rouler au gaz naturel ? Préférer la consommation de **proximité ?** Avoir (enfin) peur de l'avion ? Ce sera quoi, la **feuille de route ?**

© Sarah Illenberger

JULIEN DOSSIER

“Il faut changer de logiciel sur la mobilité”

Bio

1995
Diplômé HEC et CEMS

1997
Rejoint le groupe Reuters, devient le sherpa du rédacteur en chef à Londres

2005
Crée le cabinet de conseil Quattrolibri

2014
Contribue au rapport *Repenser les villes dans la société post-carbone*, de l'Ademe

2017
Coécrit l'étude *Paris change d'ère : vers la neutralité carbone en 2050*

2019
Publie *Renaissance écologique* aux éditions Actes Sud

Fondateur du cabinet de conseil Quattrolibri, spécialisé dans les stratégies de transition écologique, Julien Dossier (H.95) enseigne à HEC les problématiques de la ville durable et vient de publier aux éditions Actes Sud *Renaissance écologique : 24 chantiers pour le monde de demain.* Il révèle les horizons et les nécessaires mutations du secteur des transports.

Le « flygskam », la honte de prendre l'avion, est sans doute le mot de l'année 2019. Plus généralement, l'industrie du transport semble être le mauvais élève de la transition écologique. Ce secteur est-il particulièrement en retard ?
Julien Dossier : Le transport constitue en effet un des principaux postes d'émission de carbone, à part quasi égale avec l'alimentation ou le bâtiment. Cette activité, largement dépendante des hydrocarbures, doit être transformée de fond en comble.
Le « flygskam » concerne plus spécifiquement le transport aérien. Celui-ci n'a tout simplement plus sa place dans la trajectoire zéro carbone. Il n'y aura pas de solution miracle : la plupart des avions qui circuleront en 2050 existent déjà. Les avions solaires ou hybrides n'auront qu'un impact marginal. Il faut tout simplement réduire la demande. Prendre l'avion pour passer le week-end sur une plage au Maroc, c'est une aberration d'un point de vue écologique.

À quoi correspond la date de 2050 ?
Julien Dossier : L'accord de Paris fixe un maximum de 2 °C à l'augmentation des températures. Pour atteindre cet objectif, il faut atteindre la neutralité carbone au plus tard en 2050.

Les nuisances varient selon les modes de transport. Le train, par exemple, émet moins de CO_2 que l'avion ou le bateau…
Julien Dossier : Le train émet 1500 fois moins que l'avion. Mais le transport ferroviaire est loin d'être irréprochable : la grande vitesse a un effet désastreux sur la biodiversité et consomme énormément d'énergie. La vraie priorité, c'est de revitaliser les transports du quotidien en densifiant les lignes de proximité, les RER, en cadençant l'offre Intercités.

Alors, qui sont les bons élèves dans le domaine du transport ? Qui sont les entreprises vertueuses ?
Julien Dossier : La réalité est brutale. Il faut changer complètement de logiciel sur la mobilité. L'urgence

© Sandrine Expilly

est d'agir sur la demande, avant même de réfléchir aux innovations technologiques permettant d'améliorer notre offre. L'objectif doit être de minimiser le ratio « ressources x kilomètres/nombre de passagers ». Nous n'aurons aucune chance autrement d'atteindre la neutralité carbone.

Que préconisez-vous concrètement ?
Julien Dossier : D'abord d'optimiser l'usage des véhicules. On compte en moyenne 1,2 personne par voiture en circulation en France. Nous pouvons facilement doubler ce ratio et diviser par deux les émissions de gaz à effets de serre. Nous devons massifier le covoiturage.
Il faut aussi raccourcir les distances en rapprochant les zones d'emploi des zones de résidence.
Le quartier d'affaires de La Défense, par exemple, concentre les flux de travailleurs vers un seul endroit et aux mêmes horaires, du lundi au vendredi. Plutôt que de rénover les tours, qui sont des gouffres énergivores, pourquoi ne pas mettre en place de centres de télétravail répartis dans toute l'Ile-de-France ? Ainsi, les salariés n'iront qu'un ou deux jours par semaine à La Défense, et on pourra diviser par trois le nombre de tours nécessaires. Les tours obsolètes pourraient être converties en entrepôts robotisés, recouvertes de panneaux solaires. Et là, on pourra parler d'investissements productifs… Bien plus en tout cas que la ligne Eole *(NDLR : prolongement de la ligne E vers la Défense)*, qui risque d'être saturée dès sa mise en service.

Votre programme dépasse le domaine des transports…
Julien Dossier : Oui, il faut associer les collectivités locales, les entreprises et les citoyens pour tenir la trajectoire. La mobilité est indissociable de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire. Ce sont des enjeux de long terme, qui nécessitent le volontarisme de tous.

Comment pousser les entreprises de transports à adopter des modèles plus respectueux de l'environnement ?
Julien Dossier : En leur faisant payer le coût réel de leur activité. Pour prendre l'exemple du transport routier, la circulation des poids lourds a un impact considérable sur l'état du réseau routier, alors que son entretien ne leur est pas imputé. Si l'on incluait ces « externalités négatives » dans son prix, les flux de longue distance deviendraient plus chers, ce qui favoriserait une consommation de proximité.

“L'Europe, qui se focalise sur l'électrification de véhicules existants, est en train de rater le coche des *native electric*…”

Je prône aussi l'interdiction de certains modèles, typiquement les véhicules personnels de plus de 2 tonnes. Aujourd'hui, on sait fabriquer des véhicules de 500 kilogrammes qui transportent cinq personnes ! L'allégement des véhicules est un cercle vertueux : moins de poids, c'est moins de consommation énergétique, donc moins de batteries, donc moins de poids et moins d'investissements…

À une époque où les SUV et les 4x4 sont plus que jamais prisés par les automobilistes, la voiture électrique peine à s'imposer. Faut-il renforcer les politiques d'incitation à l'achat de véhicules électriques ?
Julien Dossier : Avant de parler d'incitations pour les voitures électriques, parlons d'interdire les véhicules thermiques ! Pourquoi accorder des autorisations de mise sur le marché à des 4x4 anachroniques, hyper gourmands en carburant ? Même la Clio, la C2 ou la C3 sont des véhicules trop lourds. Il faut privilégier des modèles allégés, qui consomment peu. Je vous renvoie au rapport de France Stratégie sur le poids des véhicules.
L'enjeu est immense : il s'agit de transformer le parc automobile français, soit près de 40 millions de voitures. Les envoyer à la casse serait une gabegie : il faut réemployer les composants. En fabriquant, par exemple, des remorques pour que les petits véhicules électriques, conçus pour les trajets de quelques dizaines de kilomètres, puissent emporter des batteries de rechange et prolonger ainsi leur autonomie. Sur les distances plus courtes, les vélos, triporteurs ou trottinettes électriques font largement l'affaire !

N'est-ce pas un discours de bobo urbain ?
Julien Dossier : Non. On n'a pas besoin de voiture pour faire un trajet de moins de 10 kilomètres jusqu'à l'école ou au travail. Même en rase campagne.

Un buzz pour Shenzhen

Dans la ville de Shenzhen, en Chine, 16 359 bus électriques sont en circulation. C'est plus que le nombre cumulé de bus, thermiques et électriques, de New York (5 710), Los Angeles (2 633), Toronto (1 926) et Chicago (1 864).
Source : qz.com

© Sandrine Expilly

Quelles leçons tirer de la Chine, premier marché mondial de véhicules électriques et pays pionnier dans l'hydrogène ?
Julien Dossier : Un segment du marché chinois m'intéresse particulièrement : celui des LSEV, les *low speed electric vehicles*. Ce sont des voitures très légères, coûtant à peu près 1 000 dollars. Il s'en est vendu 1,75 million en Chine en 2017. Compte tenu de leur poids, ces petites automobiles nécessitent peu de matières premières et peu de puissance, donc peu de batteries. C'est un modèle frugal vertueux. L'Europe accuse un retard dans cette catégorie. En se focalisant sur l'électrification des modèles existants (la Clio qui devient une Zoé…), elle est en train de rater le coche des *« native electric »*.

***Quid* de la voiture autonome ?**
Julien Dossier : C'est une impasse ! Le PDG d'Intel l'a dit lui-même en 2016 : 1 million de véhicules autonomes produiraient autant de données que 3 milliards d'individus. Imaginez la consommation électrique que cela va générer… L'automatisation du parc automobile est une chimère. Réservons cette technologie à des transports collectifs de masse.

L'usage d'algorithmes peut-il contribuer à réduire l'impact environnemental du transport ?
Julien Dossier : Tout dépend. Certains sont très utiles, comme ceux qui permettent aux transporteurs fluviaux d'optimiser l'enchaînement des flux logistiques, du port de départ au port de destination. D'autres sont carrément nuisibles à l'environnement. Les algorithmes qui permettent aux e-commerçants comme Amazon d'assurer une livraison dans l'heure ou dans la journée procurent un confort certain, mais ils ont comme corollaire de faire circuler sur les routes des véhicules à moitié vides. La logique actuelle est une course folle : plus de produits neufs, plus vite, avec des prix plus bas.

Vous prônez dans votre livre une réglementation des publicités pour l'automobile…
Julien Dossier : Oui, je milite pour une extension de la loi Evin *(NDLR : qui réglemente la publicité pour les boissons alcoolisées)* à l'automobile. Pourquoi faire l'éloge de moteurs thermiques quand on sait qu'ils participent à la pollution de l'air, qui tue 65 000 personnes par an en France !
Une telle interdiction demandera certes du courage. Le secteur automobile dépense 3,5 milliards d'euros de publicité chaque année dans les médias français. Vous voyez le manque à gagner… Mais c'est le prix à payer. Tant que les journaux et les chaînes de télé seront sous perfusion de l'industrie automobile, on ne pourra pas tenir de discours adulte sur le sujet.

Quelques mots sur le transport de marchandises. Peut-on concevoir des bateaux moins nocifs pour l'environnement ?
Julien Dossier : Les cargos consomment du fioul lourd, le pire des carburants. Des alternatives se dessinent : GNL, hydrogène, énergies renouvelables… La PME bretonne Profil Grand Large ou la start-up nantaise Zéphyr & Borée s'attellent même à la conception de cargos à voile. Dans un premier temps, il faut passer au gaz pour le bloc-moteur, car le fioul lourd émet de grandes quantités de soufre et de particules fines : la qualité de l'air est viciée autour des ports de Los Angeles, Marseille ou Toulon… Puis l'hydrogène remplacera le GNL lorsqu'il ne sera plus produit à partir d'hydrocarbures. D'après un rapport de Bloomberg New Energy Finance, l'hydrogène vert ne sera compétitif qu'en 2030. Il faudra de toute façon procéder par étapes, en commençant par les segments les plus simples et les plus rentables : installer des points de recharge sur les fleuves, puis étendre la technologie aux camions circulant sur les principaux axes autoroutiers, avant d'installer des stations à hydrogène sur l'ensemble du territoire…

Propos recueillis par Thomas Lestavel

Un transport moins polluant ? Quand on n'aime pas le pétrole, on a des idées…

maritime

Du gaz à l'eau

D'ici deux ans, le croisiériste de luxe Ponant va s'équiper d'un paquebot propulsé à l'électricité et au gaz naturel liquéfié (GNL). « Ses deux réservoirs contiennent du gaz liquéfié à -160 ° Celsius, qui sert de carburant », explique **Philippe Berterottière (H.82)**, PDG de GTT, la filiale d'Engie qui a conçu ce navire innovant.
Une vingtaine de cargos propulsés au GNL seront prochainement intégrés à la flotte de CMA CGM. Ce groupe français s'est aussi allié à Ikea et à GoodShipping pour tester un biocarburant qui réduira de 80 à 90 % les émissions de gaz à effet de serre. « Une première mondiale », souligne **Bertrand Simion (H.87),** directeur central lignes du Groupe. L'enjeu est de taille, puisque le secteur, qui assure 90 % du transport de marchandises mondial, a pris l'engagement de réduire de moitié ses émissions de CO_2 d'ici à 2050.

sur route

Macadam malin

Deux ex-consultantes chez PwC, **Cécile Villette (MBA.16)** et Rihab Jerbi, se sont alliées à une polytechnicienne Bérengère Lebental, pour créer la start-up Altaroad, spécialisée dans les nanotechnologies et le génie civil. Leur solution ? Des minicapteurs placés sur le bitume informent en temps réel sur le trafic et le poids des véhicules. Altaroad, qui séduit pour l'instant surtout des sites industriels (chantiers, carrières, ports, etc.), compte parmi ses clients des géants du BTP, dont Eiffage. Mais l'application a aussi un intérêt pour la voirie : grâce aux données collectées, elle peut anticiper les besoins en maintenance des voies de circulation. « Or réparer une route a un impact environnemental bien plus faible que la reconstruire, souligne Cécile Villette. Et les véhicules polluent moins lorsqu'ils roulent sur une route bien entretenue. » Sa start-up a été mise à l'honneur par le magazine *Challenges* dans sa sélection des « 100 start-up où investir en 2019 ».

© Ponant, Altaroad, Tousfacteurs, Keolis

de proximité

Fret et bicyclette

DHL, Mondial Relay, Relais Colis et depuis peu GLS : la jeune pousse Tousfacteurs a séduit les plus grands noms du transport avec son offre de livraison « décarbonée » en soirée. Les marchandises sont livrées par des coursiers à vélo, géolocalisables en temps réel. Un algorithme développé en interne permet en plus d'optimiser les trajets. Cofondée par **Benjamin Levine (H.09) et Youssef Tagemouati (H.08),** la start-up assure des courses 7 j/7, et jusqu'à 22 heures. La plage horaire est large.

organisé

Tracker de containers

Ovrsea digitalise le transport international et suit les flux de marchandises en temps réel grâce à un réseau satellite. « La visibilité est la clé de la supply chain : plus de prédictibilité, c'est moins de stocks et la possibilité de substituer parfois le transport maritime à l'aérien (qui génère dix fois plus de CO_2) », explique **Arthur Barillas (H.17)** qui a cofondé la start-up avec ses camarades de promo Mathieu Mattei et Brieuc André.

collectif

Roulant alternatif

Suède, Pays-Bas, États-Unis… Keolis exporte son savoir-faire dans le transport en commun écolo. Le champion tricolore exploite des flottes de bus 100 % électriques à Amiens et dans la région de Bayonne et Biarritz. Il a aussi remporté cet été un contrat pour l'exploitation de bus décarbonés à Bergen, la deuxième ville de Norvège : 136 bus, principalement électriques, transporteront 17 millions de voyageurs chaque année.
En outre, Keolis sera bientôt à la tête de la deuxième plus grande flotte électrique de la côte Est américaine. Quant à sa filiale canadienne, dont **Thibaut Ardaillon (H.06)** est responsable finance, planning et performance, elle domine le créneau des bus scolaires électriques en Amérique du Nord. De quoi sensibiliser les plus jeunes générations aux vertus du déplacement zéro carbone.

e-logistique

Créé par **Stéphane Tomczak (H.05),** Deliver est le salon européen de la logistique pour le e-commerce. Le transport durable sera au cœur de la prochaine édition, les 9 et 10 juin prochains à Amsterdam.

L'innovation plein gaz d'Air Liquide

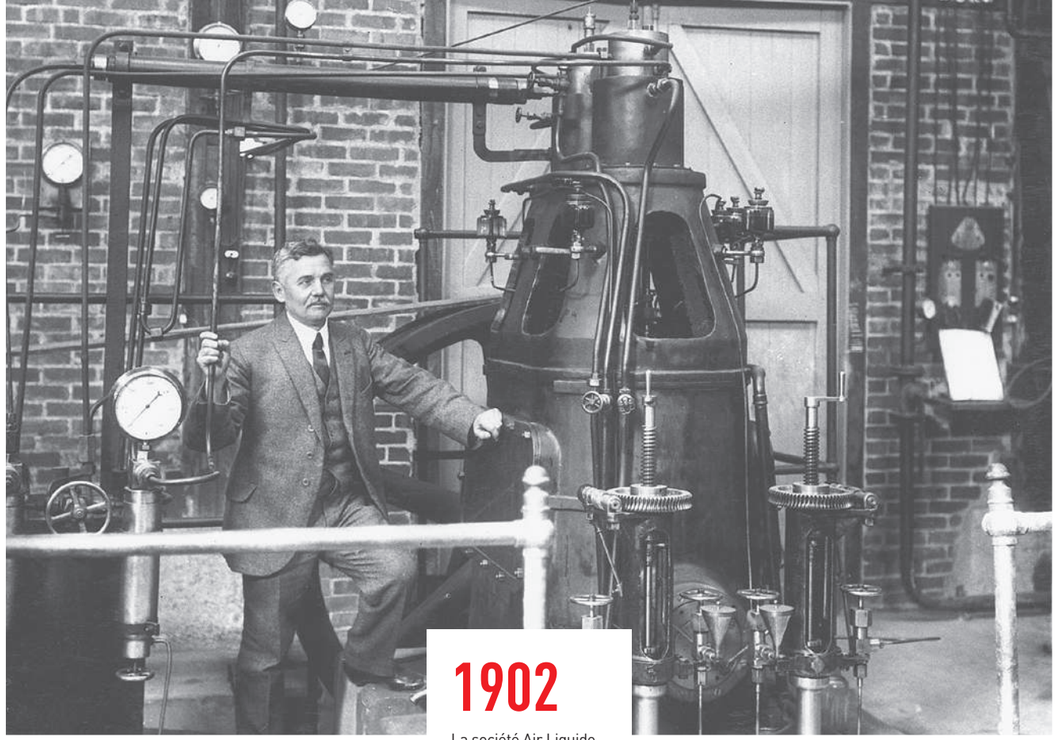
Mal connue du grand public, la société Air Liquide a une longue tradition d'innovation. Elle fait aujourd'hui partie des quelques groupes centenaires qui font la fierté du CAC 40. Son nouveau cheval de bataille ? La voiture à hydrogène.

Tout commence en 1902, lorsque deux ingénieurs inventent un procédé cryogénique (à très basse température, de l'ordre de - 150° C) permettant de séparer les gaz contenus dans l'air (oxygène, azote, argon). « Le processus nécessitait de liquéfier l'air, d'où le nom d'Air Liquide », explique Jean-Marc de Royère (H.86), membre du comité exécutif depuis 2000. L'innovation est là, mais les débouchés peu nombreux. Dans un premier temps, ce sera la soudure à la flamme, qui utilise de l'argon. Le duo se tourne dès 1907 vers le Japon qui, en pleine guerre contre la Russie, a d'importants besoins en soudure pour entretenir sa flotte de navires militaires. La jeune société, pour fabriquer ses usines et commercialiser les molécules de gaz, doit financer des investissements conséquents. Elle entre en Bourse dès 1913.
Si l'activité d'Air Liquide se destine avant tout à des usages industriels, l'entreprise continue d'explorer les possibilités de nouveaux marchés.

Des fonds marins aux confins de l'espace

En 1943, la société innove en mettant au point, avec le commandant Cousteau, le premier prototype de scaphandre autonome, grâce à l'invention du détendeur (mécanisme qui permet de changer le niveau de pression d'un gaz et donc de respirer l'air contenu dans une bouteille de plongée). La filiale Aqua Lung est alors créée pour commercialiser des équipements de plongée sous-marine grand public. Dans les années 1970, Air Liquide se lance également dans la production d'hydrogène pour les besoins de la fusée Ariane, ce gaz étant particulièrement adapté à la propulsion spatiale. Il s'agit d'un marché de niche, mais en 1995, l'hydrogène trouve un usage industriel. « Les forêts européennes étaient en train de mourir à cause des pluies acides. Or l'hydrogène permet de récupérer le soufre contenu dans l'essence. Le secteur du raffinage s'est donc mis à utiliser de l'hydrogène industriel », raconte Jean-Marc de Royère.

L'hydrogène envoie la fusée Ariane dans l'espace… et enlève le soufre de l'essence !



1902

La société Air Liquide naît de la rencontre entre Paul Delorme, un investisseur visionnaire, et Georges Claude, un chercheur ayant mis au point un procédé de liquéfaction de l'air.

Fort de cette expérience, le groupe s'intéresse aujourd'hui à la voiture à hydrogène. Les avantages ? Une autonomie de cinq cents kilomètres, une motorisation propre et silencieuse… Et un plein en moins de cinq minutes !

Une révolution en route

Confronté aux défis climatiques, le secteur automobile y voit une alternative sérieuse au véhicule électrique. « En ce domaine, notre groupe agit en pionnier. Notre objectif est de fédérer les acteurs pour façonner le marché », affirme Pierre-Étienne Franc (H.93), directeur de la branche mondiale des activités hydrogène énergie du groupe. Dans un secteur où les

1913

Le titre Air Liquide est introduit en Bourse. Aujourd'hui, le groupe compte 410 000 actionnaires individuels, qui détiennent 32 % du capital.

1946

La filiale Aqua Lung est créée pour commercialiser des équipements de plongée sous-marine, mis au point grâce à une collaboration avec le commandant Cousteau.

1970

Misant sur l'innovation, Air Liquide ouvre sur le plateau de Saclay, en région parisienne, un centre de recherche et développement qui compte 48 laboratoires et 450 collaborateurs.

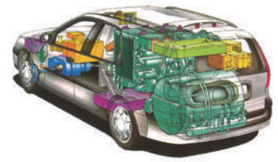
© Air Liquide, Arianespace, DR

1979

Un grand pas pour le secteur aérospatial européen : la fusée Ariane s'élève pour la première fois vers l'espace. Sa propulsion est assurée par des réservoirs à hydrogène conçus par Air Liquide.

1995

Après l'oxygène et l'azote, le groupe étoffe son offre avec la production de vapeur et d'hydrogène. L'usage de ce gaz se généralise pour extraire le soufre de l'essence.



1998

Renault présente le projet Fever : une Laguna équipée d'une pile à combustible de 30 kW produite par De Nora et d'un réservoir cryogénique d'hydrogène réalisé par Air Liquide.

« Nous sommes convaincus qu'il sera impossible de décarboner les métiers de l'énergie sans l'hydrogène. »

Pierre-Étienne Franc

collaborations sont rares, Air Liquide fait le pari du collectif et multiplie les partenariats. En 2015, la société a investi dans la start-up française Hype, qui gère une flotte de taxis à hydrogène (600 taxis seront en service en 2020), et la création de joint-ventures en Europe et en Asie (avec Daimler, Shell, Total, Toyota, ou même le concurrent Linde) permet d'asseoir ses positions sur un marché mondial estimé à 130 milliards de dollars, et qui pourrait en peser 2 500 en 2050 !

Un pari d'avenir

« La transition énergétique est un sujet qui nous concerne tous. Elle constitue donc un axe important de la communication du groupe, en interne comme en externe. L'hydrogène reflète la capacité d'Air Liquide à inventer l'avenir », note Alexandra Rocca (H.86), directrice de la communication. Pour autant, l'engagement d'Air Liquide sur le front de l'hydrogène ne relève pas d'un simple souci d'image, mais bien d'une stratégie de croissance industrielle. « Chez Air Liquide, nous sommes convaincus qu'il sera impossible de décarboner les métiers de l'énergie sans l'hydrogène », soutient Pierre-Étienne Franc. En quelques années, les investissements du groupe dans cette branche sont passés de plusieurs dizaines à plusieurs centaines de millions d'euros. « L'hydrogène pour le transport reste une activité déficitaire, parce qu'elle est encore en phase de démarrage », note Guillaume Cottet (H.05), directeur du contrôle de gestion. Mais la rentabilité à long terme ne fait aucun doute aux yeux du groupe. « D'ici à 2050, ce marché sera immense. Si Air Liquide n'en prenait qu'un pourcent, le groupe doublerait de taille », promet Pierre-Étienne Franc.

Thomas Lestavel

2019

En février, le groupe annonce la construction au Québec du plus grand électrolyseur PEM (membrane échangeuse de protons) au monde pour la production d'hydrogène décarboné. Sa capacité atteint 20 mégawatts.

2001

En mai, Air Liquide crée Axane, société spécialisée dans les piles à combustible. Dès 2002, ses piles nouvelle génération équipent la capsule Polar Observer lors de la Mission Banquise.

2008

Le programme Horizon Hydrogène Énergie fédère, autour d'Air Liquide, vingt acteurs de la filière hydrogène : groupes industriels, PME et laboratoires publics de recherche français.

2015

À l'occasion de la COP 21, la première station à hydrogène pour les taxis Hype est mise en service à Paris, aux environs du pont de l'Alma… et pas loin du siège d'Air Liquide !

2017

L'Hydrogen Council est créé à Davos (Suisse). 60 CEO des secteurs automobile et énergétique y siègent aujourd'hui, sous la présidence conjointe d'Air Liquide et de Hyundai.

© Air Liquide - Oceanpolaire.org

«Faire ensemble,
extraordinairement bien, des choses ordinaires»
www.ks-services.com

Paul TREMSAL (ISA 74)
+33 6 07 45 39 77 | ptremsal@groupeks.com

Logistique Industrielle - Logistique de Chantier - Logistique de Distribution
Services Généraux - Accueil Physique & Téléphonique - Accueil Événementiel

“J’ai voulu donner la parole aux sans-abri”

Ariane Mohseni (H.16) a suivi un parcours aussi classique que brillant : classe prépa, HEC, CDI dans la finance… Jusqu’au jour où elle a tout plaqué pour réaliser un documentaire social aux États-Unis.

Bio

2012
Ariane Mohseni entre à HEC, dont elle sort diplômée en 2016

2013
Elle devient bénévole au Samu social

2014
Stage à la Société Générale, à Paris

2015
Premier séjour à Washington et début du projet de documentaire

2016
CDI à la Deutsche Bank à Londres, puis démission

2018
Master en réalisation de documentaires (École des Chartes, ENS Cachan, INA)

Mon père est Iranien, il est venu en France pour faire des études. Après une classe préparatoire, il a fait les Mines de Paris. Je ne peux pas dire que je suis une fille d’immigré qui a galéré ! Ma mère est psychologue. Elle m’a inculqué l’idée que, quoi que je fasse, l’important est que je sois heureuse…
Ce qui n’empêchait pas mes parents de porter une très grande attention à mes études. Mon père, surtout, exigeait que je sois la meilleure, j’ai donc ressenti une pression assez forte. Ne sachant pas vraiment ce que je voulais faire plus tard, je me suis tournée vers une prépa commerciale. Comme beaucoup, je me disais qu’une école de commerce ouvrait beaucoup de voies différentes. Trois ans plus tard, je suis donc entrée à HEC, et en 2014, j’ai fait mon premier stage en finance de marché à la Société Générale. Je trouvais le métier intellectuellement intéressant, mais ce n’était pas pour moi. J’avais une boule au ventre tous les jours…

Moi, ce que j’aime, c’est aller à la rencontre des gens, leur parler, écouter leur histoire. Alors, forcément, un boulot derrière un ordinateur, ça ne me correspond pas du tout. Mais il y avait aussi cette idée (qui me poursuit encore) que grandir, c’est peut-être accepter d’avoir un travail classique, gagner sa vie, construire quelque chose… Faire comme tout le monde, quoi !
En parallèle de ce stage, j’étais bénévole au Samu social. Au début, je me disais que j’irais seulement de temps en temps, puis j’ai commencé à passer trois nuits par semaine dans le centre. Je n’arrivais pas à en partir. C’est à ce moment que l’idée a germé d’un projet avec les sans-abri. Je voulais leur donner la parole, mais je ne savais pas encore comment.
En fait, je filmais déjà depuis que j’étais petite avec le camescope de mon père. Sans aucune compétence technique, mais j’ai toujours aimé ça.
Et c’est en discutant avec Lalita, une amie journaliste, que l’idée d’un film a émergé. Lalita était alors pigiste à Washington et elle m’assurait que c’était la ville idéale pour faire quelque chose sur les sans-abri. En me renseignant, j’ai appris que la capitale américaine était à la fois un centre de pouvoir très important et l’une des villes les plus

© Thibault Jeanson

“Un beau jour, Lalita m’appelle pour m’annoncer qu’on vient d’obtenir une bourse de 15 000 dollars. Je n’y croyais pas ! Cela a été le déclic dont j’avais besoin.”

pauvres des États-Unis. Donc oui, ça avait du sens de mener ce projet là-bas.
Plus au fait que moi sur l’écriture d’une histoire ou d’un article, Lalita avait conscience que nous devions préciser notre sujet avant de nous lancer. Et c’est comme ça que, tous les soirs quand je rentrais du Samu social, je l’appelais pour qu’on en parle. On s’est vite rendu compte que les discussions avec les sans-abri tournaient toujours autour des relations sentimentales. Ces sujets-là revenaient sans cesse. Comment trouver quelqu’un quand tu es à la rue ? Comment peut-on avoir un peu d’intimité ? Est-ce que ça aide d’être en couple, parce qu’à deux, on est plus forts ? Ou est-ce qu’au contraire, par exemple quand il y a des problématiques d’addiction, ça tire vers le bas ? Nous avions notre sujet : les sans-abri et l’amour !
Entre mes deux stages, j’avais trois mois de coupure pendant lesquels je suis partie à Washington.
On est allé dans tous les foyers, les centres de distribution de nourriture, et on a progressivement gagné la confiance des gens. Mais à ce moment-là, nous n’avions absolument aucun financement.
Très vite, on a rencontré une association qui faisait un journal écrit par des sans-abri et on s’est retrouvées à animer un atelier d’écriture sur l’amour. Un jour, cette asso nous a dit : « On peut vous prêter un camescope et des micros, faites ce que vous voulez avec. » Alors, on a commencé à interviewer les sans-abri, à filmer… Si on doit trouver un moment où tout a basculé, je dirais que c’est là. Il y a eu des prémices, bien sûr, et je savais que je ne voulais pas passer toute ma vie dans le secteur de la finance, mais pour autant, je n’avais pas de projet très clair.
Et là, à Washington, je me suis sentie, pour la première fois, parfaitement à ma place. On était surexcitées, on travaillait nuit et jour sans ressentir la fatigue.
Les trois mois se sont écoulés et j’ai dû repartir pour faire mon dernier stage à la Deutsche Bank à Londres. C’est ce qu’on appelle un *« summer »*, après lequel tu as souvent la possibilité de signer un CDI, mais la pression est énorme pour obtenir le poste à la clef. À la City, l’ambiance était beaucoup plus agressive qu’à Paris. Les gens étaient en compétition totale, c’était encore moins mon élément. Quoi qu’il en soit, je me suis impliquée et, à la fin des trois mois, j’ai décroché la fameuse promesse d’embauche. Puis je suis rentrée à Paris pour Noël. Il ne me restait plus que six semaines de cours à HEC, et le CDI à Londres commençait en juin. J’en ai profité pour passer encore quelques mois à Washington, et continuer le projet.
À ce moment-là, on a commencé à déposer des dossiers pour obtenir des bourses de financements. Puis l’été est arrivé et je me suis installée à Londres. Paradoxalement, j’ai assez mal vécu l’expérience du CDI, car, justement, il n’y a pas de fin. C’est à toi de prendre la décision de partir.

De la finance au financement

Un beau jour, Lalita m’appelle pour m’annoncer qu’on vient d’obtenir une bourse de 15 000 dollars. Je n’y croyais pas ! Ce financement a été le déclic dont j’avais besoin. Une semaine plus tard, je posais ma dém’. C’est avec mes parents que cela a été plus compliqué à négocier. Mon père était dans tous ses états ! La finance de marché est un milieu où, très vite, on peut gagner beaucoup d’argent. Ce n’était pas rassurant pour eux de me voir renoncer à ce confort de vie pour réaliser des films.
Bref, après cet épisode, je suis repartie aux États-Unis pour la troisième année consécutive. Je ne me suis jamais sentie plus à ma place, mais d’un autre côté, je n’ai jamais eu autant de doutes sur mes capacités, sur ma légitimité à faire ce que je faisais… Je me suis dit qu’il fallait que j’aie un *background* dans le milieu du documentaire avant de me lancer vraiment.
Je suis donc retournée en France pour suivre une année de formation, pendant laquelle j’ai travaillé sur différents projets audio et vidéo, dont certains sont encore en cours. Depuis, je continue mes projets, de façon totalement indépendante. Ce qui n’est pas pour me déplaire !
Avec Lalita, on prépare un autre film sur les territoires abandonnés de l’Amérique, et en parallèle, je fais une thèse sur les transformations sociales et les nouvelles formes de participation politique. J’ai eu la chance d’obtenir un contrat doctoral sans même avoir fait une fac de socio, sans doute un peu grâce à HEC. C’est un gage de sérieux qui ouvre de nombreuses portes. Aujourd’hui, si c’était à refaire, je ferais… exactement pareil ! Je repasserais même par la finance. En vérité, c’était intéressant de découvrir ce monde, de faire l’expérience de la vie à la City. Ça a du sens, au regard des thématiques sociales qui m’intéressent. Savoir qu’un jour, si j’en ai envie, je pourrais revenir à une carrière classique, c’est aussi plutôt rassurant. Mais surtout, en renonçant à la finance pour me lancer dans le documentaire, j’ai vraiment fait un choix. Peut-être plus que si cette vocation s’était imposée à moi dès mes 17 ans.

© Thibault Jeanson

“Comment trouver quelqu’un quand tu es à la rue ? Comment avoir de l’intimité ? Est-ce que ça aide d’être en couple, parce qu’à deux, on est plus forts ?…”

Propos recueillis par Clémentine Baron

Projets en cours

Homelessly in Love
Documentaire sur les sans-abri, en cours de montage et en recherche de diffuseur.

Do you see the sun ?
Court-métrage sur les réfugiés, diffusé prochainement dans des festivals documentaires.

Résistants
Documentaire audio sur les expulsions et expropriations liées aux travaux du Grand Paris Express, en cours d’enregistrement.

Radio Mama Flo
Documentaire audio sur les aidants ouistrehamais, en recherche de diffuseur.

Les amies prodigieuses

Depuis leur rencontre sur les bancs d'HEC, elles ne se sont plus quittées. Elles écrivent des romans chacune de leur côté, et animent ensemble des ateliers d'écriture en entreprise.

Bio

1987-1990
Études internationales à HEC Paris.

Années 1990
Sophie Chabanel travaille chez AT Kearney et Motorola avant de se tourner vers l'insertion. Christine Avel rejoint le monde de la banque et se spécialise dans le développement et la coopération.

2005 - 2006
Elles publient leurs premiers ouvrages à 6 mois d'intervalle : *Double Foyer* de Christine Avel (Le Dilettante) et *Décompte* de Sophie Chabanel (Albin Michel).

2019
Le Blues du chat de Sophie Chabanel paraît au Seuil en mars, et *Ici seulement nous sommes uniques* de Christine Avel chez Buchet-Chastel en septembre.

C'est l'histoire de deux jeunes filles entrées à HEC Paris en même temps, à la fin des années 1980. Christine Avel (H.90) et Sophie Chabanel (H.90) sont toutes les deux issues de familles d'enseignants et passionnées de littérature. Elles ont choisi l'école pour la renommée du diplôme plus que par intérêt pour le monde de l'entreprise. Provinciales et issues de petites prépas, elles se trouvent vite des points communs qui les rapprochent. Une forte propension à piquer des fous rires sans raison apparente achève de sceller une amitié de longue durée.

Trois décennies plus tard, les voici chez Christine, une maison coquette dans une allée fleurie du quartier du Bas-Montreuil (93), par un après-midi du mois d'août. Sophie, Nantaise d'origine, s'est installée à Lyon. Elle est venue exprès pour fêter la sortie du dernier ouvrage de son amie, prévue deux jours plus tard. Dans *Ici seulement nous sommes uniques* (Buchet-Chastel), Christine Avel puise dans ses souvenirs d'enfance pour peindre les vacances estivales d'une bande de jeunes sur le chantier archéologique d'une île grecque. Dans quarante-huit heures, les proches de l'écrivaine seront conviés à trinquer au ouzo dans son jardin pour marquer le coup. Mais pour le moment, c'est en sirotant le thé que les deux amies papotent.

Sophie Chabanel a, elle aussi, publié un livre, c'était au mois de mars : *Le Blues du chat* (Seuil), qui fait suite à *La Griffe du chat* (2018). Deux romans policiers où elle joue avec les clichés du genre : un tandem d'enquêteurs que tout oppose (la téméraire et rebelle commissaire et son acolyte émotif) mène l'enquête dans la région lilloise. En parallèle on suit l'histoire de Ruru, un chat rondelet inspiré de celui de l'auteure. À 50 ans, les deux amies combinent habilement leurs parcours d'écrivaines et leurs carrières, de formatrice pour l'une et de consultante pour l'autre.

La vie entre les lignes

À la sortie de l'école, Sophie Chabanel devient contrôleuse de gestion chez Motorola, puis consultante chez AT Kearney. Cette expérience, associée à sa passion des lettres, lui inspirera en 2001, un essai, *Managers, relisez vos classiques !,* qui confronte les principes du management aux grands textes de la littérature, pour mieux interroger la fonction de chef d'équipe.

Poussée par l'envie de trouver un job lié à ses convictions, elle bifurque rapidement vers le milieu associatif : d'abord déléguée régionale Île-de-France de l'Adie (l'Association pour le droit à l'initiative économique), elle rejoint l'Agence économique du Doubs (qui accompagne les entreprises dans leur développement), puis l'Association pour le logement des jeunes en difficulté, à Lyon. *Le Principe de réalité, dans le labyrinthe de l'action sociale,* qu'elle publie en 2015, dénonce l'absurdité et l'inefficacité des dispositifs

© Létizia Le Fur

d'aide sociale auquel elle a été confrontée en s'engageant dans cette association (qu'elle a quittée pour, dit-elle, « ne pas sombrer dans la dépression »). Au-delà de ces prises de position liées à ses expériences, son goût pour l'écriture la pousse à explorer des genres variés. Son premier roman, *Décompte,* en 2006, décrit la douleur d'une trentenaire taraudée par le désir d'enfant. Deux ans plus tard, c'est une héroïne en décalage total avec le monde qui l'entoure qui multiplie les péripéties dans *Birgit Pécuchet n'est pas une sainte*. Depuis plus de dix ans, cette amoureuse des lettres propose également des formations à la communication écrite et à la prise de parole en public, ainsi que des ateliers d'écriture. Orange, Veolia, BNP-Paribas, Groupe Seb ou encore Suez figurent parmi ses nombreux clients. Pour animer ces ateliers, sa complice Christine Avel lui prête souvent main-forte.

L'imaginaire des valises

« Lors de ces stages, on essaie de sortir les gens du langage stéréotypé de l'entreprise pour les amener vers le récit d'expériences, ce qui leur permet de développer leur pensée différemment », explique Christine Avel. Elle se remémore ainsi avec délectation ce cadre un peu inhibé, dont le français n'était pas la langue maternelle, qui a lu devant ses collègues médusés un texte acerbe et hilarant, où il les décrivait, défilant dans son bureau pour quémander une augmentation. Un exutoire bien plus intense qu'un escape game !
La Lyonnaise donne également des conférences thématiques sur l'entreprise vue par les écrivains, en s'appuyant sur des écrits de Maupassant, Balzac, Thomas Mann ou Annie Ernaux. À part ça, Christine Avel occupe le poste de consultante en développement et s'est spécialisée dans la micro-finance. Un domaine qui l'amène à souvent voyager en Afrique ou en Asie, à des milliers de kilomètres de son Auvergne natale. « Le changement d'horizon nourrit mon imaginaire », précise-t-elle. Elle a vécu à Paris, au Cambodge, en Italie, et à Montpellier… Avant de revenir en Île-de-France. À HEC déjà, les deux amies rêvaient de parcourir le monde. « Dès la fin de la première année, on a choisi une filière qui se déroulait entièrement à l'étranger. J'ai fait mon mémoire en littérature

"Sortir les gens du langage stéréotypé de l'entreprise pour les amener vers le récit d'expériences leur permet de développer leur pensée différemment."

Sophie Chabanel

américaine sur le théâtre d'Arthur Miller avec une prof à Barcelone ! », se souvient Christine Avel. À cet égard, *Autoportrait de la valise,* dans lequel la narratrice s'interroge sur son perpétuel besoin de partir, est un roman sans doute autobiographique. Véritable militante de l'écriture, elle participe à la revue littéraire *Décapage*, imagine des fictions pour Radio France, et officie en tant qu'administratrice à la Société des gens de lettres.
Son premier roman paraît en 2005. *Double Foyer* suit l'incroyable histoire d'un homme myope dont la vie bascule après son opération au laser et sa brutale acuité. L'année suivante, elle signe *L'Apocalypse sans peine,* un recueil de nouvelles récompensé par le prix Jean Monnet des lycéens. Elle a depuis écrit six livres jeunesse, tous édités par L'École des loisirs.

Mots croisés

Si elles n'ont eu qu'un projet d'écriture à quatre mains, qu'elles qualifient d'« inabouti », les deux écrivaines sont partenaires d'une autre manière. Elles discutent de leurs idées, s'envoient des chapitres et des extraits par mails et donnent leurs avis. Elles parlent de « relectures croisées » comme d'un échange de bon procédé. Christine raconte comment les phases successives d'euphorie, de doute, de remise en question et de découragement au cours du processus créatif rendent nécessaire l'échange avec une personne de confiance. « Il y a un petit côté coaching », admet-elle. La complicité et la bienveillance viennent à bout de toutes les divergences, qu'elles soient de style, de rythme ou de méthode.

Hélène Brunet-Rivaillon

FICHE PRATIQUE

APPRENEZ À GÉRER LA CRITIQUE

Accepter d'être critiqué par un collègue et savoir formuler une remarque à un collaborateur sans le froisser : deux exercices délicats mais bénéfiques pour tous. Le coach et formateur Philippe Graff explique qu'avec un peu d'adresse et d'empathie, on peut tout dire… et tout entendre.

Philippe Graff
Diplômé HEC en 1964, il a cofondé en 1982 Dynargie, un groupe spécialisé dans le conseil, la formation et le coaching qui travaille pour des entreprises dans une douzaine de pays, de Singapour au Brésil. En 2019, la filiale du groupe au Portugal a été primée par l'APG (Association portugaise de gestion des entreprises).

Formulez une critique constructive

Pour réussir cet exercice délicat, il faut d'abord se programmer positivement sur l'objectif de l'entretien. S'agit-il de juger la personne ? Bien évidemment non ! De se faire plaisir ? Non plus. L'unique objectif est de permettre à son interlocuteur de prendre conscience des aspects négatifs de son action pour l'aider à faire mieux la prochaine fois. Conséquence : plutôt que de parler du passé, mieux vaut se concentrer sur l'avenir, adopter en somme une démarche de *feedforward* plutôt que de *feedback*. Ainsi, plutôt que d'affirmer, par exemple : « Tu as fait un mauvais choix », il sera plus efficace de poser la question : « Comment faire de meilleurs choix à l'avenir ? »

Apprenez à accueillir la critique

Critiquer les autres est un art facile. Accepter d'être critiqué par les autres est plus difficile. Et pourtant, c'est essentiel pour évoluer, s'améliorer et établir des relations saines avec ses collègues. Accueillir une critique, c'est d'abord prendre conscience de ce qu'elle représente. Elle exige du courage de la part de celui qui la formule. Il est tellement plus facile de ne pas en faire, en espérant que les choses s'amélioreront d'elles-mêmes… Ce qui n'arrive presque jamais ! En ce sens, une remarque, même négative, est toujours une preuve d'attention et de confiance. Commencez donc par remercier celui qui vous la fait. Et si la critique vous paraît injustifiée, remerciez-le quand même, puis expliquez votre point de vue sans agressivité. Vous avez un droit de réponse.

Ménagez les susceptibilités

Avant d'adresser une observation négative à un collaborateur, tâchez de commencer par quelque chose de positif pour « désamorcer » un éventuel conflit. Ou demandez carrément la permission : « Me permettez-vous d'être très franc concernant ce point ? » Il est important de montrer par le choix des mots et votre attitude non verbale que vous restez respectueux de la personne, même si vous critiquez l'une de ses actions.

Peut-on vraiment critiquer son supérieur ?

C'est un art auquel je me plais à entraîner les managers que je coache. Naturellement tout dépend de la personnalité de votre supérieur et de la relation que vous avez développée avec lui. On doit pouvoir critiquer son supérieur, car il a besoin du feedback de tous ceux qui l'entourent. Ne pas le faire ne lui rend pas service. Et si un chef et son collaborateur sont toujours d'accord, c'est qu'il y en a un de trop !

Dans quel cas vaut-il mieux tenir sa langue ?

Pour faire passer un message, il faut saisir le moment opportun. Et il faut éviter les critiques qui seraient perçues comme injustes, elles nuisent à la relation. De même, on ne peut pas reprocher à un subordonné qui ne disposait pas des informations ou des compétences nécessaires d'avoir mal géré une situation, cela relèverait même d'une forme de *mismanagement*.

FICHE PRATIQUE

OBTENEZ LE SALAIRE QUE VOUS MÉRITEZ

C'est un moment délicat et inconfortable pour la plupart des candidats. Pourtant, c'est un moment crucial ! L'expert Daniel Porot livre quelques astuces pour bien mener la négociation de sa rémunération lors d'un entretien d'embauche, et éviter des écueils qui vous coûteraient cher !

Daniel Porot
Auteur du site www.porot.com et du livre *101 secrets pour mieux négocier votre salaire,* Daniel Porot est expert de la gestion de carrière. Il intervient auprès de prestigieuses écoles, universités ou entreprises à travers le monde. Il anime le séminaire « Gestion de carrière et techniques de recherche d'emploi » pour HEC Alumni.

Estimez l'enjeu (2 800 euros par seconde) !

Lors d'un recrutement, la négociation salariale dure rarement plus de 3 minutes, soit 180 secondes. Dans l'hypothèse où vous allez passer cinq ans à ce poste, à un salaire annuel de 100 000 € (soit 500 000 € en cinq ans). Chaque seconde de négociation « vaut » 2 800 € !

Écoutez, taisez-vous, et faites parler

Soignez votre qualité d'écoute. Laissez l'interlocuteur exposer ses idées et n'intervenez que lorsqu'il a terminé. Tant que vous n'avez pas toutes les infos souhaitées, retenez vos jugements et votre décision.

Repérez les signaux d'achat

Certaines affirmations ou questions montrent l'intérêt du recruteur pour votre candidature. C'est ce que j'appelle les signaux d'achat. Par exemple : « Pourriez-vous commencer avant la date initialement prévue ? », « Avez-vous reçu d'autres propositions ? » ou « Puis-je vous présenter vos futurs interlocuteurs ? »

Évitez de vous faire coincer

Ne commencez pas vous-même la négociation, attendez que le recruteur aborde le sujet. S'il s'enquiert de vos prétentions salariales, bottez en touche. Interrogez-le sur son budget. Demandez des précisions sur les responsabilités exactes, les opportunités de promotion, les possibilités de formation, etc. Si l'employeur insiste pour que vous donniez un chiffre, communiquez une fourchette très large. Précisez que vous recherchez, plus qu'un simple job, une carrière.

Votre salaire actuel ? Un « secret-défense »

Si on vous demande ce que vous gagnez dans votre poste actuel (ou précédent), répondez : « Mon dernier salaire est exactement dans la fourchette que je vise, à savoir 100 à 140. » En réalité, votre rémunération peut se situer très près de 100. Mais si vous dites « exactement dans la fourchette », le recruteur s'imagine plutôt un montant à mi-chemin, donc 120.

Prouvez que vous ne coûterez rien

L'employeur doit avoir le sentiment de faire une bonne affaire. Démontrez, chiffres à l'appui, que vous serez « rentable » en générant des ventes additionnelles, en réduisant des coûts ou en évitant des erreurs coûteuses. Si c'est possible, estimez votre contribution : au moins trois fois ce que vous allez coûter à l'entreprise.

Raisonnez sur une base mensuelle

Demander un salaire mensuel de 4 000 euros net paraît moins colossal qu'un salaire annuel de 80 000 euros brut. Pourtant, c'est strictement la même chose !

Faites confirmer par écrit

Si vous êtes en poste, n'annoncez pas votre démission avant d'avoir une proposition écrite et signée du nouvel employeur. S'il semble hésitant à s'engager par écrit, proposez-lui de le faire vous-même : « Comment voulez-vous procéder ? Souhaitez-vous confirmer cette proposition vous-même par écrit ou préférez-vous que je le fasse ? » Après ça, il lui sera difficile de se dérober.

CentraleSupélec
EXED

Réinventez votre carrière...

... Avec CentraleSupélec Exed, votre partenaire tout au long de votre parcours professionnel.

L'évolution des technologies, des business modèles et des méthodes de management, bousculent les cadres, challengent leurs expertises. Ce nouveau contexte nécessite une nouvelle agilité, qui passe par la **multiplication de compétences**, primordiales dans leur fonction de dirigeants.

Nous vous accompagnons dans l'acquisition de ces **nouvelles expertises**, mais également dans le cadre d'une reconversion professionnelle pour garantir employabilité et compétitivité.
Ainsi, au-delà de l'excellence qui fait partie de l'ADN de l'École, notre spécialité est d'associer les **compétences techniques** les plus pointues, aux **postures et sujets de management**.

afaq ISO 9001 Qualité AFNOR CERTIFICATION
DD DATADOCKÉ
MS MASTÈRE SPÉCIALISÉ

+ de 150 formations

9 titres RNCP

+ de 3 500 formés par an

89 %* des participants recommandent nos formations

* Source enquête 1er semestre 2019.

Appelez-nous au +33 (0)1 75 31 75 00 | info.exed@centralesupelec.fr | www.exed.centralesupelec.fr

FICHE PRATIQUE

RETENEZ LES TALENTS, SOIGNEZ LA DÉCO

Longtemps, le lieu de travail a été pensé de manière purement fonctionnelle. Mais les mentalités ont changé, et les collaborateurs veulent se sentir bien au bureau comme chez eux. Et si investir pour leur confort était devenu rentable ? Lawrence Knights, spécialiste de l'aménagement d'espaces de coworking, dresse l'état des lieux.

Lawrence Knights (H.03)
Après avoir travaillé dans le conseil en communication, Lawrence Knights a cofondé en 2008, avec le designer Albert Angel, la société Kwerk, spécialisée dans l'aménagement d'espaces de travail partagés. Kwerk dispose aujourd'hui de cinq sites, à Paris et la Défense.

Des lieux de travail inspirants

Aujourd'hui, la porosité entre les vies personnelle et professionnelle a modifié le rapport au travail. Les talents, mobiles, recherchent des lieux où ils se sentent à l'aise. Soigner l'environnement de travail, en choisissant de jolis meubles et de belles couleurs, est devenu une marque de considération pour ses collaborateurs. Et si vous prenez soin d'eux, ils vous le rendront au centuple ! Les dépenses consacrées au confort des collaborateurs ne doivent plus être considérées comme une charge par les entreprises, mais comme un investissement. Dans un cadre plus accueillant et plus familier, les équipes sont plus facilement épanouies, soudées, mais aussi créatives et productives.

Un environnement humanisé

Les besoins des collaborateurs sont variables, selon leurs missions, voire selon les moments. Pour être pleinement efficaces, ils ont besoin d'une multiplicité de lieux destinés à différents usages : des endroits où se réunir, d'autres où s'isoler, des zones permettant des modes de coopération informels.
Le cadre de travail doit ainsi être modulable, mais il doit rester humain. Choisir un design qui a une forte personnalité, loin de la neutralité de bureaux formatés et reproductibles à l'infini, crée un plus fort sentiment d'appartenance. En matière de déco, méfiez-vous donc des recettes toutes faites et des sentiments de déjà-vu.

Quelques règles d'or

Le premier confort de travail, c'est l'espace. Même si la mode est aujourd'hui à la densification des bureaux et des open spaces, l'effet « poulailler » peut vite devenir oppressant. Il me paraît par ailleurs préférable de conserver des bureaux attribués : les individus ont aussi besoin de repères, d'un cocon personnel et sécurisant pour s'épanouir au travail. Briser cette « bulle », c'est prendre le risque de les désorienter.
Enfin, pour qu'un endroit soit réellement agréable à vivre, il est nécessaire de prévoir des sources de lumière naturelle, une bonne insonorisation et des zones de verdure.

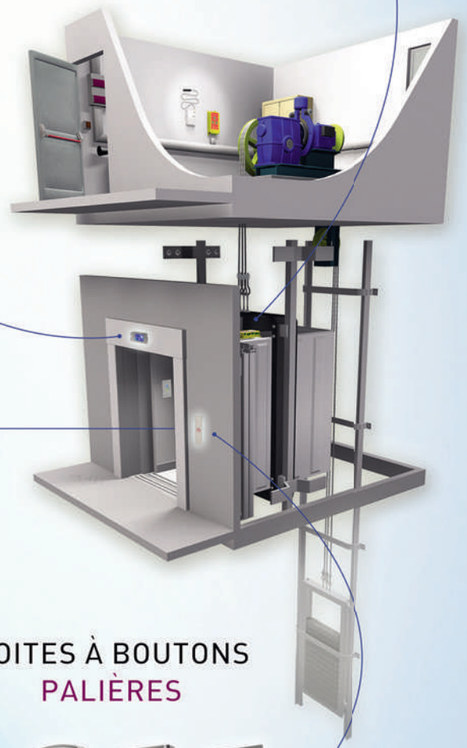
Pensez au bien-être physique

Au-delà de l'aménagement et de la déco, la question de l'ergonomie et du confort est tout aussi essentielle. Il s'agit notamment d'éviter que les personnes ne restent toute la journée dans la même posture. Privilégier différents types d'assises (bureaux assis-debout) permet de lutter contre le mal de dos, véritable fléau du travailleur tertiaire.
Il peut aussi être bon de prévoir des espaces permettant de déconnecter totalement du travail par la pratique d'activités physiques ou mentales : Pilates, cardio, yoga... Sur le long terme, ces activités favorisent le bien-être et la santé des collaborateurs. Autant qu'un life-style, il existe un work-style, incarné par le lieu de travail !

ANEP : VOTRE PARTENAIRE
TÉLÉALARME & ACCESSIBILITÉ POUR ASCENSEURS

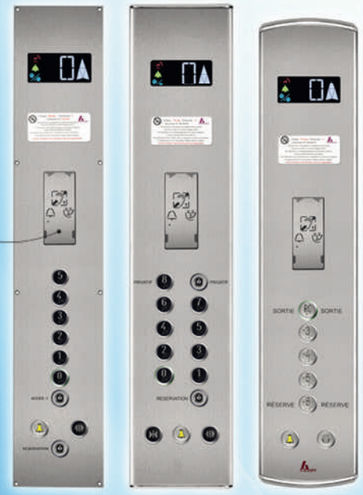
TÉLÉALARME / TÉLÉSURVEILLANCE

AFFICHEURS PALIER



PHONIE
ANEP
INTÉGRÉE

Boucle BIM · Voyant Vert · Voyant Jaune



BOITES À BOUTONS
CABINE

BOITES À BOUTONS
PALIÈRES

ANEP

4 BIS, RUE DE PARIS - 94470 BOISSY-SAINT-LEGER- FRANCE - TEL. +33 (0)1 45 69 28 00 - FAX +33 (0)1 45 69 75 45
E-mail : contact@anepanywhere.com - Commercial & Technique : www.anepstore.com

LLOYD'S REGISTER · LRQA · ISO 9001 : 2015 · EN 81-28 · EN 81-70

FICHE PRATIQUE

DIMINUEZ VOTRE DÉPENDANCE AUX ÉCRANS

Les adultes passent plus de cinq heures par jour devant les écrans, contre trois il y a dix ans. Et durant cette décennie, une grande partie de l'humanité a appris à marcher dans la rue un œil rivé sur son smartphone ! Comment apprivoiser les outils numériques et ne plus en être esclaves ? Les conseils de Charles Lebar, psychologue.

Charles Lebar (D.13)
est psychologue et hypnothérapeute au Centre clinique de la souffrance au travail, dans le 17e arrondissement de Paris.
Expert en thérapies comportementales et cognitives, il intervient entre autres sur la gestion de l'anxiété et les problèmes liés à l'addiction.

Évaluez votre consommation d'écran

Il n'est pas forcément facile de calculer le temps que vous passez devant votre télévision. C'est beaucoup plus simple pour le smartphone. Dans les réglages d'un iPhone, par exemple, vous pouvez consulter votre durée d'utilisation quotidienne avec le détail par application.

Identifiez les facteurs déclencheurs

Quels sont les moments de journée où vous ressentez un besoin particulièrement viscéral de consulter votre smartphone ? Le soir, à la maison ? Peut-être pour éviter d'interagir avec votre partenaire avec qui les relations sont compliquées en ce moment ? Dans ce cas le téléphone « fait écran » à la relation, il devient un mécanisme de protection.

Imposez vous des limites

Les réglages d'un smartphone permettent de définir une limite quotidienne de consultation par type de programme (réseaux sociaux, jeux, etc.) et de programmer des périodes d'interruption – par exemple entre minuit et 7 heures du matin. Dans tous les cas, mieux vaut désactiver les notifications sur Whatsapp ou Facebook. Le signal provoque en effet une attente, voire une excitation qui alimente l'addiction. Pensez aussi à enlever de votre écran d'accueil tous les programmes de divertissement comme Candy Crush. Enfin, des applis dédiées comme Forest ou Moment peuvent vous aider dans la voie de la *« digital detox »*. L'appli Space propose ainsi des outils simples comme l'assombrissement de l'écran. Pour aller plus loin, instaurez des limites dans votre entourage : instituez des réunions sans smartphone au bureau ou une journée sans écran en famille.

Soignez votre sommeil

Pour ne plus consulter d'écran la nuit, utilisez un réveil plutôt que la fonction « alarme » de votre smartphone et éloignez-le de la table de chevet. Avant de dormir, préférez la lecture : la lumière des écrans excite le cerveau et affecte l'horloge biologique.

Trouvez des alternatives plaisantes

L'addiction aux écrans sert souvent à combler un vide ou une souffrance. Les jeux vidéo vous permettent d'évacuer votre stress ? Les remplacer par une activité sportive aura (aussi) des bienfaits pour votre santé physique. Préférez les rencontres dans le monde réel aux trop longues discussions Whatsapp.

Ouvrez les yeux sur le phénomène

L'addiction aux écrans est devenue un problème sociétal. Des livres comme *iGen* ou *Pour une écologie de l'attention* vous aideront à comprendre les stratégies mises en place par les réseaux sociaux et les professionnels du digital.

Parlez en autour de vous

Si vous vous sentez dépassé par votre addiction aux écrans, parlez-en à votre entourage. Enfin, si vous commencez à délaisser des tâches quotidiennes à cause des écrans ou que vous notez une baisse de la qualité de vos relations avec les autres, alors il peut être opportun d'envisager une thérapie comportementale et cognitive.

UNE BAISSE DES TAUX À HAUT RISQUE ?

Guillaume Vuillemey

abstract

Depuis quelques années, les taux d'intérêt sont historiquement bas, c'est même inédit dans notre histoire. Mes recherches tentent de comprendre les implications financières de ce phénomène et de déterminer s'il tend à fragiliser le système bancaire ou au contraire à le renforcer. Cette étude s'intéresse également aux conséquences des taux bas sur la durée, et tente de comprendre comment cette constance peut être problématique. Un deuxième aspect de mes travaux s'attache aux implications des variations de taux d'intérêt, pas seulement pour les banques, mais pour l'ensemble de l'économie européenne, avec d'importantes disparités entre les pays. Qui va supporter le risque des taux bas, à qui cela bénéficie et à qui cela peut nuire ? Par exemple, si la Banque centrale européenne remonte ses taux, les banques allemandes et françaises, qui pratiquent des prêts à taux fixes, seront plus exposées.

Preview of Financial Studies, 2019, vol. 32, n°8, août 2019.

Guillaume Vuillemey
est professeur associé de finance à HEC Paris. Ses recherches portent sur l'économie bancaire, la gestion des risques, le financement des banques et l'histoire financière. Il a reçu en 2016 le prix du Meilleur Jeune Chercheur en finance décerné par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

3 questions à

Guillaume Vuillemey, professeur associé à HEC

Quelles sont les conclusions de vos travaux sur les taux des banques en Europe ?
Mes recherches montrent qu'il existe deux groupes de pays en Europe. Certains où les banques pratiquent quasiment toutes des prêts à taux fixe. C'est le cas en France. Quelqu'un qui emprunte à taux très bas sur vingt ans ne verra pas son taux d'intérêt changer. Et d'autres pays, comme l'Italie, l'Espagne ou la Suède, qui pratiquent des taux variables. Si le taux directeur de la BCE remonte, les banques qui ont prêté à taux fixes comme la France ne vont pas être ravies… Car si les taux bas leur permettent d'attirer beaucoup de clients, elles sont ensuite coincées pendant vingt ans. Les banques italiennes ou espagnoles, elles, pourront réévaluer les taux d'intérêt des prêts dès que la BCE relèvera son taux directeur.

Dans un article que vous avez rédigé dans *Revue Banque*, en juin dernier, vous parlez de la très longue durée des taux bas. Comment font les banques pour se prémunir contre ce risque ?
La durée des taux bas est en effet le risque principal pour les banques. Auparavant, à chaque crise financière, les banques centrales baissaient leurs taux pendant quelques trimestres pour relancer l'économie. Mais depuis 2008, ce qui était une politique ponctuelle liée à la conjoncture est devenu une constante. C'est complètement inédit… Et cela présente un risque nouveau que les banques doivent anticiper. Le principal outil qu'elles utilisent pour se protéger est de facturer davantage de frais à leurs clients. C'est une manière de remplacer les revenus d'intérêts par d'autres sources de profits, puisqu'un scénario de hausse des taux n'est pas du tout d'actualité.

Comment s'expliquent les disparités dans les types de taux constatés dans les pays occidentaux ?
Le comportement des banques semble lié à l'histoire. Dans les pays qui ont connu des périodes de forte inflation par le passé, comme l'Italie, les banques ont tendance à préférer les taux variables : s'engager sur un taux fixe pour plusieurs décennies leur paraît beaucoup trop risqué ! Il existe aussi, dans certains pays, des raisons de protection des consommateurs. Aux États-Unis, par exemple, les prêts à taux variables étaient interdits par la loi jusque dans les années 1980, car on considérait que c'était trop compliqué pour certains ménages de comprendre comment l'intérêt pouvait être réévalué tous les mois ou tous les ans. C'est une question passionnante, qui mérite d'être exploitée, car aujourd'hui il n'existe pas de réponse unique…

DISPARITÉS GÉOGRAPHIQUES DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Éric Mengus, Tomasz Michalski

abstract

Nous étudions comment l'automatisation et la globalisation ont eu un impact différent sur les marchés de l'emploi des agglomérations françaises de plus de 20 000 habitants.
Nous montrons que les marchés de l'emploi des plus grandes villes ont été relativement les plus affectés : c'est là où le plus d'emplois intermédiaires – les plus exposés à l'automatisation et la globalisation – ont été détruits. En contrepartie, ces grandes villes ont créé proportionnellement plus d'emplois très qualifiés. Si les villes plus petites ont perdu moins d'emplois intermédiaires, l'essentiel des créations d'emploi concernait les métiers les moins rémunérateurs, accentuant ainsi l'écart de richesse entre grandes et petites villes.

Publication à venir.

Éric Mengus
est professeur assistant en économie et sciences de la décision à HEC Paris. Ses recherches portent sur la macro-économie et l'économie urbaine.

Tomasz Michalski
est professeur associé à HEC en économie et sciences de la décision. Il s'intéresse notamment aux questions de commerce international et d'économie urbaine.

3 questions à

Éric Mengus, professeur assistant à HEC

Quel constat dressez-vous ?
Nous avons étudié l'évolution du marché de l'emploi dans les villes françaises de plus de 20 000 habitants, de 1994 à 2015. Dans des grandes villes comme Paris, nous avons constaté qu'il y avait beaucoup plus de créations d'emplois bien rémunérés que moins bien rémunérés. C'est le phénomène que l'économiste Enrico Moretti a appelé « la grande divergence » et qui s'observe dans de nombreux pays. En parallèle, nous avons fait un autre constat : dans toutes les villes, de nombreux emplois intermédiaires (employés de bureau, ouvriers qualifiés, etc.) ont disparu. Ce qui crée une polarisation du marché du travail : d'un côté, il y a plus d'emplois très qualifiés ou peu qualifiés, et, de l'autre, moins d'emplois intermédiaires.
Cette polarisation est due pour l'essentiel à l'évolution technologique et la globalisation de l'économie. En effet, les emplois intermédiaires qui ont disparu sont souvent substituables par des machines ou des activités délocalisées. Ce phénomène de polarisation est particulièrement marqué dans les grandes villes.

Quelles sont les conséquences de cette polarisation de l'emploi ?
Les emplois intermédiaires sont occupés par des gens qui ont un certain niveau de qualification, sans pour autant avoir accès aux postes de cadres. Avant, si vous aviez le bac et éventuellement une licence, vous pouviez aspirer à occuper des postes d'ouvriers qualifiés, d'employés, voire de professions intermédiaires. Aujourd'hui, dans les grandes villes, ces emplois n'existent plus. Vous êtes donc contraints d'aller chercher un emploi moins qualifié, ou de partir travailler dans de plus petites villes. C'est un peu l'histoire des gilets jaunes, de personnes qui viennent de la France périphérique et sont exclues des grandes villes, car le marché de l'emploi ne correspond plus à leurs qualifications.

Comment rééquilibrer le marché du travail dans les grandes agglomérations ?
Dans les grandes villes, il ne faut pas casser la dynamique économique : la création et la concentration d'emplois très qualifiés sont nécessaires à la croissance. Il faut plutôt poser la question de la création d'emplois dans les petites villes. Des secteurs qui ont besoin d'espace peuvent y créer de l'activité économique : la silver économie avec des maisons de retraite, l'agriculture labellisée, très rémunératrice aujourd'hui… Il faut créer de la valeur ajoutée en tirant parti des avantages des agglomérations de taille modeste.

FAVORISER LA RECHERCHE EN PARTAGEANT LES DONNÉES

Christophe Pérignon

abstract

Une large part de la recherche en économie et en gestion est aujourd'hui de nature empirique et computationnelle. Ainsi, l'activité du chercheur dans nos disciplines consiste principalement à analyser des jeux de données à l'aide d'outils informatiques. Or, trop peu de chercheurs mettent à disposition les codes informatiques et les données utilisés dans le cadre de leurs recherches.
Et quand ils le font, rien ne garantit que leurs résultats soient reproductibles. La situation peut être améliorée en recourant à une agence de certification qui agit en qualité de tiers de confiance. Cascad (www.cascad.tech), la première agence de certification de la reproductibilité de la recherche scientifique, a été créée à HEC, en collaboration avec le CNRS et l'Université d'Orléans.
Science, 2019, vol. 365 n°6449.

Christophe Pérignon
est doyen associé en charge de la recherche et professeur de finance à HEC Paris. Ses recherches portent notamment sur les marchés dérivés, la réglementation bancaire et la stabilité financière. Il a cofondé l'agence de certification Cascad.

3 questions à

Christophe Pérignon, doyen associé en charge de la recherche à HEC

Comment en êtes-vous venu à réfléchir à la reproductibilité de la recherche ?
Les chercheurs produisent de la connaissance. Dans le cadre de leurs recherches, ils utilisent des outils informatiques, réalisent des études empiriques et obtiennent des résultats qu'ils tâchent de publier dans les meilleures revues scientifiques. Une fois les résultats publiés, la plupart des chercheurs passent à autre chose.
Mais les conclusions doivent faire leur chemin, être utilisées par d'autres chercheurs ou valorisées économiquement par des start-up. Or bien souvent, ceux qui tentent de reproduire les résultats de ces études rencontrent des difficultés, dues au fait que les chercheurs n'ont pas suffisamment décrit les étapes de leurs protocoles ou n'ont pas partagé certaines de leurs données ou codes informatiques. Ces données et ces codes restent sur l'ordinateur du chercheur initial. Et trois ans plus tard, lui-même ne se sait plus où il les a sauvegardés ! C'est ce qu'on appelle la crise de la reproductibilité.

Pourquoi un tel manque de transparence ?
C'est d'abord une question d'incitation. Dans le monde de la recherche, le principe du *« publish ou perish »* fait loi : soit un chercheur publie dans les meilleures revues, soit sa carrière stagne. Lorsqu'un chercheur a passé plusieurs années à compiler une base de données unique ou à développer un algorithme complexe, il n'a pas vraiment envie de les partager avec les autres. Il espère pouvoir écrire d'autres articles grâce à ces ressources et ainsi maximiser son retour sur investissement. Mais cela dessert la circulation de la connaissance… Il y a aussi un problème de temps : à quoi sert de documenter et partager ses codes informatiques si cela n'a aucun impact sur la réputation du chercheur ? On ne va pas dire qu'un chercheur est extraordinaire, car il a partagé ses codes… Je pense que le problème tient aussi au fait que personne n'a appris aux chercheurs comment bien présenter ses ressources pour qu'elles puissent servir à d'autres.

En quoi ce problème est-il important ?
C'est vital, car la reproductibilité est la pierre angulaire de toute activité scientifique. Pouvoir reproduire des résultats est une étape fondamentale dans le processus de création scientifique et de transfert technologique. C'est même une condition *sine qua non* pour que la société fasse confiance à l'activité scientifique. Une agence de certification peut attester les résultats en les faisant vérifier, et garantir le partage des données.

Si vous voulez voir l'avenir de la santé, suivez cette puce

Biolog-id a développé une solution innovante de gestion et de traçabilité des produits thérapeutiques sensibles basée sur la technologie RFID.

En garantissant l'accès en temps réel aux informations produits & patients dont ils ont besoin, Biolog-id propose aux professionnels de santé de se recentrer sur leur cœur de métier et permet de renforcer la sécurité des patients, réduire les coûts opérationnels et améliorer leurs conditions de travail.

www.biolog-id.com

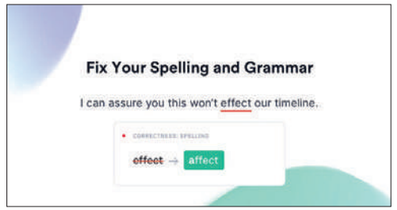
biolog id
Connecting healthcare to empower people

J'AI TESTÉ POUR VOUS : GRAMMARLY

Isabel Sanuy

Isabel Sanuy (H.98), consultante polyglotte dans la mode et le retail. Spécialisée dans la gestion de spécificités culturelles sur des problématiques de distribution (points de vente, e-commerce) et supply chain (développement produit, logistique).

Dans quel état d'esprit as-tu essayé Grammarly ?
Positif ! Bilingue français-espagnol, j'utilise l'anglais quotidiennement dans mon travail. J'adore les langues : je suis très sensible à la pertinence des tournures et à la justesse des mots choisis. C'est pourquoi la promesse de Grammarly m'a enthousiasmée. Enfin un outil qui se propose d'utiliser l'intelligence artificielle pour corriger non seulement les erreurs de grammaire et d'orthographe en anglais, mais aussi les fautes de syntaxe et les formulations maladroites !



La prise en main est-elle facile ?
Oui. Le logiciel est très intuitif. Il s'intègre automatiquement aux différents outils en ligne (navigateur web, messagerie Gmail, réseaux sociaux), dont il corrige directement les textes. Pratique ! Il prend en compte le niveau de l'utilisateur (débutant, intermédiaire ou expert) et distingue anglais britannique, américain et canadien. Visuellement, sa présentation est bien pensée : il y a un code couleur pour distinguer les types de faute. Sa volonté didactique est appréciable : chaque correction est dûment expliquée. Le logiciel aussi peut fournir des statistiques hebdomadaires sur la performance des textes soumis, ce qui est opportun dans une optique d'apprentissage de l'anglais. Personnellement, j'ai trouvé cette fonctionnalité un peu trop scolaire.

Alors, le logiciel tient-il ses promesses ?
Non, en tout cas pas dans sa version gratuite ! Certes, il corrige scrupuleusement la ponctuation et l'orthographe. Mais lorsque j'ai testé à dessein des formulations lourdes, il ne m'a proposé aucune tournure pour alléger le texte : cette fonctionnalité est réservée à la version payante (assez chère). J'ai aussi quelques doutes sur la pertinence de Grammarly dans des domaines d'expertise pointus, qui recourent à un vocabulaire technique. J'ai par exemple testé des termes spécifiques au monde du textile, qu'il n'a pas reconnus. Plus inquiétant encore : le logiciel laisse passer des fautes de grammaire grossières.

Lesquelles ?
J'ai tapé une erreur classique de locuteurs français : « Explain me this ». Grammarly a proposé « Explain to me this »... qui reste incorrect ! La bonne tournure est « Explain this to me ». Le logiciel a bien ajouté le « to » qui manquait, mais sans changer l'ordre des mots. Et que dire de « Don't do mistakes », qui n'a pas été relevé ?

Pour quel usage le recommanderais-tu ?
Dans sa version gratuite, Grammarly peut faire office de « béquille » pour aider les rédacteurs peu assurés à vérifier des éléments basiques dans des textes courts. Pour qui maîtrise bien l'anglais, c'est un filet de sécurité, au même titre que le correcteur automatique de Word. Mais en aucun cas il ne donnera à vos textes la « native touch » !

ON A TESTÉ POUR VOUS : NOTION

par la rédaction d'*HEC Stories*

La rédaction
Flavia, Lionel et Arthur utilisent quotidiennement Notion pour la production du magazine, les calendriers éditoriaux web, le suivi des demandes d'interview.

Disons-le d'emblée : il est très difficile d'expliquer comment fonctionne Notion, tant ce logiciel protéiforme s'adapte à des usages variés. Disons pour simplifier qu'on peut le comparer à un Lego® informatique, et que ses concepteurs le présentent comme une alternative améliorée à l'ensemble de la suite Office, rien de moins. À défaut d'une présentation exhaustive, donc, voici comment la rédaction utilise Notion pour faire ce magazine.

Auparavant, nos idées de sujets ou d'interviews étaient notées dans un traitement de texte ou dans des dossiers de mail, un peu en vrac. Lors de la conférence de rédaction, nous les rassemblions et les enrichissions sur un fichier Word. Une fois la sélection faite, nous les organisions par rubrique sur Excel pour avoir une vue globale. La rédaction de l'article était ensuite confiée à un journaliste auquel nous transmettions, par mail, les infos nécessaires (brief, calibrages, deadline, contacts...). Le suivi de projet donnait lieu à de nombreux échanges par mail ou à l'oral.

Cette organisation fragmentée avait plusieurs inconvénients : il fallait saisir plusieurs fois les informations, pour différents interlocuteurs. Il y avait bien sûr des déperditions en cours de route. Enfin, l'équipe ne disposait pas d'une vision d'ensemble de l'avancement du projet.

Notion a changé tout cela en offrant, dans un même outil, tous les formats de document dont nous avions besoin. Surtout, le logiciel devient une source d'information commune à tous les collaborateurs. Le projet d'article devient un « bloc » dans Notion. Il change d'aspect à mesure de son avancement (rédaction du texte, réception des images, mise en page...), mais reste toujours accessible.

Ainsi, le bloc correspondant à l'article que vous êtes en train de lire a d'abord été une simple idée, un titre. Puis nous y avons ajouté un descriptif, des documents, un contact. Nous lui avons ensuite appliqué la propriété « Retenu dans *HEC Stories* 3 ». Il s'est ajouté au numéro en cours. Nous avons renseigné la propriété « deadline » et il est apparu instantanément dans une vue « calendrier ». Nous avons enfin précisé le journaliste chargé de le rédiger et il s'est ajouté à la liste de ce dernier.

En réalité, le bloc (le projet d'article), est resté le même, mais il se présente différemment en fonction de l'usage qu'on souhaite lui donner. Nul besoin de dupliquer les informations, il suffit de les trier et de les montrer différemment. Plus besoin non plus de s'envoyer des mails en pagaille, car l'interface est accessible et modifiable en temps réel par tous les collaborateurs.

À condition de prendre le temps de le configurer, Notion offre une grande souplesse, sans égaler les fonctionnalités plus précises de logiciels spécialisés. Et si cela vous semble encore peu clair, le mieux est de l'essayer – la solution est gratuite jusqu'à 1 000 blocs.

en famille

L'avis de
Elsa Joly-Malhomme (H.94)

Cadre en scolaire

Séduite par la promesse de transformer les devoirs en une partie de plaisir, j'ai sauté sur l'occasion avec une féroce envie de partir du bon pied dès la rentrée. Et j'ai adoré ! J'ai trouvé dans le livre d'Anne Peymirat (H.94) quelle posture adopter vis-à-vis des devoirs, j'ai compris comment être exigeante, zen et efficace, sans être toujours « sur le dos » de mes enfants et sans que cela crée des tensions, par nature pénibles et contre-productives. Le truc qui m'a le plus aidé, dès le départ, c'est la grille d'analyse proposée par l'auteur pour mieux comprendre comment fonctionne son enfant dans son travail scolaire. Cela m'a permis de répondre plus précisément aux besoins de chacun de mes enfants, même quand je ne suis pas présente auprès d'eux et que je rentre tard.

***T'as fait tes devoirs, chéri ?* d'Anne Peymirat, éditions First, 14,95 €**

énergie

L'avis de
Paul-Ariel Kenigsberg (MBA.90)

La transition énergétique ? Beaucoup en parlent, peu savent l'expliquer. Réseaux, transport, bâtiments : deux géographes, le Français Louis Boisgibault (MBA.90) et le Saoudien Fahad Al Kabbani, présentent les enjeux spécifiques et contrastés de trois types d'espace : métropole, zone rurale et désert. Un fascinant périple.

***Transition énergétique dans les métropoles, la ruralité et le désert,* de Louis Boisgibault et Fahad Al Kabbani, éditions ISTE, 49 €**

chinoiserie

L'avis de
Régis Leng (M.21)

La pensée orientale et ses principes parfois surprenants (le « Wu Wei », l'action par le non-agir…) livrent de nouvelles clés pour appréhender le rôle de manager et mieux percevoir les signaux faibles. Des façons de voir différentes, propices à l'épanouissement personnel et à l'agilité professionnelle. Un voyage, ponctué de citations millénaires, aux sources de la sagesse.

***Le Paradoxe du poisson rouge : une voie chinoise pour réussir,* de Hesna Cailliau, édition Saint-Simon, 16,50 €**

facétie

L'avis de
Étienne Henry (H.88)

Loin d'un *La Finance pour les nuls* politiquement lisse, ce laïus pour convaincre une belle-mère d'investir dans la Juventus après l'achat de Ronaldo joue sur l'ironie, la dérision et la mauvaise foi éhontée d'un fervent supporter. Un ouvrage de vulgarisation jubilatoire, traduit de l'italien par l'auteur, dans un truculent français qu'il qualifie lui-même de « déficitaire » *(sic)* !

***Cristiano Ronaldo et la finance d'entreprise expliquée à ma belle-mère,* de Michele Vena, publié à compte d'auteur 6,32 €**

industrie

L'avis de
Gilles Laurent (H.70)

Marcel Bourgeois, qui a partagé sa carrière entre conseil et enseignement (il était professeur à HEC dans les années 1970), retrace l'évolution du monde industriel français. À partir de cas concrets (et vécus), il s'attache aux choix stratégiques comme aux valeurs des dirigeants. Un témoignage unique sur les profondes mutations des entreprises françaises.

***Les Yeux pour pleurer : 50 ans chez les patrons,* de Marcel Bourgeois (H.12), éditions L'Harmattan, 38,50 €**

© DR

fait main

L'avis de
Gérard Dumas (H.64)

Des images et des marques

Aujourd'hui retraité, Jacques Arnaud (H.63) revient sur ses quatre décennies passées à produire des spots publicitaires. Il en a côtoyé, des célébrités du show-biz, attirées par les cachets ! Il en a promu, des marques, dont beaucoup ont aujourd'hui disparu (montres Kelton, biscuits Vandamme et consorts…). Et il en a pris des risques, de toutes natures, même physiques ! Il lui en a fallu du courage et de la débrouillardise pour que tout fonctionne, aux quatre coins du monde, été comme hiver ! Un témoignage étonnant et assez détonnant, à l'heure où l'image de synthèse crève les petits et grands écrans, et dans ces temps hyper communicants où la marge d'improvisation semble réduite à néant.

***Filmer des spots de pub, un métier aventureux,* de Jacques Arnaud, éditions L'Harmattan, 36 €**

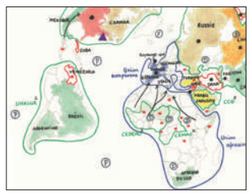
desseins

L'avis de
Emmanuel Sabatini (H.90)

Diplomate de carrière, enseignant et spécialiste des relations internationales, Maxime Lefebvre (H.89) signe un « Que sais-je ? » nourri d'une solide expertise et sans langue de bois. Il décrypte les orientations stratégiques de la France, et montre comment s'articulent l'ancrage occidental, l'engagement dans la construction européenne et la volonté de jouer un rôle sur la scène internationale.

***La Politique étrangère de la France,* de Maxime Lefebvre (H.89), coll. Que sais-je ?, éditions PUF, 9 €**

dessins



L'avis de
Olivier Sarfati (H.01)

Cofondateur de MyPrepa, je me tiens informé des nouveautés pédagogiques. En un peu plus de 30 cartes réalisées à la main, l'atlas *Le Monde en cartes* offre une vision précise et thématique des principaux enjeux géopolitiques actuels. En plus, cet ouvrage utile donne envie de réaliser des cartes soi-même. C'est un plaisir de parcourir le monde avec ce livre malin et fait à la main.

***Le Monde en Cartes,* de Christophe Chabert (H.12) et Matthieu Alfré (H.11), éditions Autrement, 19,90 €**

destin

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

C'est un ouvrage de jardinier que nous propose Christie, une invitation à bûcher, travailler la terre, étudier les nuages, soigner l'exposition au soleil… de notre jardin intérieur, pour laisser fleurir un superbe bouquet ou germer un exquis potager ! Un véritable guide pour créer les conditions d'une vie plus ouverte et plus créative, quitter notre zone de confort et élargir nos horizons !

***Trouver son ikigaï,* de Christie Vanbremeersch, éditions First, 12,90 €**

déclin

L'avis de
Claude Mourey (MBA.08)

Daniel Cohen met en perspective l'impact de la technologie dans l'évolution sociétale depuis mai 1968. Il donne des clés pour comprendre la montée du nationalisme et montre comment le concept de méritocratie est devenu source d'exclusion (rejet des élites, élection de Trump…) plutôt que valeur universelle et positive. Un ouvrage qui illustre le tournant de la société digitale.

***Il faut dire que les temps ont changé…,* de Daniel Cohen, éditions Albin Michel, 19 €**

SI VOUS PASSEZ PAR LÀ

New Delhi

Culture, histoire, gastronomie… Deuxième ville la plus peuplée du monde et capitale de l'Inde, Delhi regorge de bons spots. **Les adresses préférées des greeters HEC.**

Ashish Manchanda (MBA.10)

Depuis 1981

Après mon MBA à HEC, j'ai intégré le siège parisien de Lafarge, puis j'ai conseillé plusieurs fonds d'investissement sur la stratégie de portefeuille. À Delhi, j'ai fondé la start-up RH Culturro et je suis aujourd'hui président du chapter d'HEC Alumni.

Disha Jain (MBA.11)

Depuis sa naissance

J'ai étudié le commerce à l'université de Delhi, puis j'ai passé mon MBA à HEC Paris. Après mon passage à Jouy-en-Josas, je suis retournée dans ma ville natale, où je travaille comme consultante en stratégie. J'adore me promener dans le quartier de Chanakyapuri.

Nimish Rustagi (MBA.10, D.18)

Depuis 1975

Après dix-huit ans passés dans la communication, j'officie au service presse du président indien. Je suis également chercheur, et je m'intéresse au comportement des consommateurs. J'aime aussi passer du temps avec mes deux enfants, une fille de 15 mois et un garçon de 9 ans.

Harsha Pandey (MBA.15)

Depuis 2016

Avant mon MBA, j'ai intégré pendant sept ans l'armée indienne, en tant qu'officier technique. Je suis désormais responsable d'un site d'approvisionnement Amazon à Delhi. Je vais prochainement être mutée à Dubai, mais Delhi reste ma ville de cœur.

© Illustrations Joël Guevara, DR

Par Ashish Manchanda (MBA.10)

itinéraire

Balade vespérale

Rajpath est l'une des artères principales qui relient le Rashtrapati Bhavan et la Porte de l'Inde, deux sites incontournables de la ville. À la manière des Champs-Élysées à Paris, ce large boulevard accueille chaque année le défilé national. Mais il offre aussi un cadre idyllique pour se promener, à la nuit tombée.

en.wikipedia.org/wiki/Rajpath

Par Disha Jain (MBA.11)

éventaires

Place artisanale

Le marché en plein air de Dilli Haat (à la station de métro INA) a été créé par l'État en 1994 afin de promouvoir l'artisanat et le tourisme. Sur six hectares, il réunit des artisans de différentes régions d'Inde qui vendent des vêtements, des sacs, des bijoux, des objets de décoration, etc. Des spectacles culturels y sont aussi programmés.

www.delhitourism.gov.in

Par Nimish Rustagi (MBA.10, D.18)

protocolaire

Palace national

La monumentale résidence officielle du président indien, Rashtrapati Bhavan a été construite entre 1913 et 1929. Elle dépasse en superficie le château de Versailles et le Buckingham Palace réunis. Les salles sont magnifiques et les jardins mongols ravissants. Il est possible de réserver en ligne pour une visite guidée.

rashtrapatisachivalaya.gov.in

Par Harsha Pandey (MBA.15)

belle pierre

Red Fort admirable

Attention, lieu mythique ! Le Fort rouge, bâtiment de 254 hectares érigé au XVII[e] siècle, doit son nom à la couleur du grès utilisé pour sa construction. À l'intérieur se déploient des jardins, des piscines en marbre, des pièces serties de pierres précieuses ou le fameux trône du Paon. Des spectacles de son et lumière y sont organisés le soir pour les touristes. Magique !

delhitourism.gov.in

prendre l'air

Verdure et sépultures

Au beau milieu de la mégalopole, le jardin de Lodi ouvre une parenthèse de quiétude et de végétation. Tandis que les familles pique-niquent, que les joggers dessinent des cercles autour du jardin et que les cadres supérieurs profitent de leur pause déjeuner, les visiteurs auront tout loisir d'admirer les tombes royales, dont la plus ancienne date du XV[e] siècle.

culinaire

The naan of love

Pour découvrir la cuisine locale, rien ne vaut une table chez Karim's. Les plats y sont exquis et l'endroit réserve une vue imprenable sur la ville historique. Il est situé dans une ruelle minuscule près de Jama Masjid, la grande mosquée de Delhi. Par ailleurs, tout le quartier de Chandni Chowk est parfaitement approprié à la découverte de la gastronomie du pays.

karimhotels.com

populaire

L'ivresse du bon grain

Dans le quartier de Champa Gali, très en vogue en ce moment chez les Delhiites, on trouve à Westend Marg une boutique Blue Tokai Coffee Roasters (une chaîne de cafés qui marche très bien en Inde). On y torréfie le café sur place, sous les yeux des visiteurs. En y allant, vous pourriez bien tomber sur un concert improvisé ou une soirée poésie.

bluetokaicoffee.com

sanctuaire

Fine fleur architecturale

Le Temple du Lotus à Bahapur est une maison d'adoration bahá'ie (de la religion bahaïe). Son architecture évoque une fleur de lotus. Par sa structure, le bâtiment rappelle en effet l'opéra de Sydney et ses 27 « pétales » en marbre. Ce lieu de prière et de méditation est ouvert tout au long de l'année aux visiteurs de toutes les confessions.

www.bahai.fr

hipster

Techno parages

Réputé depuis le Moyen Âge pour son parc et ses jolies bâtisses, Hauz Khas Village est devenu l'un des quartiers les plus animés de la ville. Il est particulièrement prisé pour sa scène électro, mais pas seulement : on y trouve aussi, pêle-mêle, des restos, cafés, pubs, galeries d'art et boutiques… Pour danser la nuit et flâner la journée.

https://www.theguardian.com/travel/2015/feb/28/hauz-khas-village-new-delhi-india

ATKearney

“Le conseil en restructuration, c’est contribuer à donner une deuxième vie aux entreprises en difficulté. Je ne connais pas d’engagement plus fort.”

Guillaume,
Vice Président,
Restructuration & Retournement

A.T. Kearney Paris recrute des profils Associates (3 à 5 ans d’expérience) et Managers (5 à 7 ans d’expérience) pour sa ligne de service restructuration et retournement des entreprises.

Vous partagez avec nous la vision d’un conseil agile et opérationnel, orienté vers le redressement rapide d’entreprises en situation de sous-performance ou en difficulté ? Rejoignez nos équipes et accélérez votre carrière chez un leader du conseil en stratégie et en restructuration.

A.T. Kearney Paris / Le courage de transformer

vie d’hec

séminaire sens & leadership

Une rentrée hors des murs pour des étudiants en quête de sens

HEC Paris place la question du sens au cœur de son projet pédagogique avec un séminaire novateur, sur trois sites d'exception.

C'est une première. En septembre, les étudiants de première année ont débuté leur cursus à HEC par une immersion de trois jours hors du campus. L'occasion de questionner le rapport entre sens et travail. « En classes préparatoires, les élèves n'ont pas le temps d'élaborer de projet personnel. Nous leur permettons d'amorcer cette réflexion », explique Rodolphe Durand (H.93, D.97), directeur académique du centre Society and Organisation (SnO) et titulaire de la chaire Purposeful Leadership.

Mont-Saint-Michel, Chamonix et Saint-Cyr, sites initiatiques

En fonction de leur thème de travail (« Être soi », « Être avec » ou « Être pour »), les étudiants se sont répartis sur trois sites.
« Au Mont-Saint-Michel, nous traitons le sens au niveau personnel : apprendre à mieux se connaître pour agir en accord avec ses valeurs. Accompagnés de coachs, les élèves participent à des ateliers de découverte de soi, ponctués de randonnées dans la baie et d'une visite de l'abbaye », détaille Rodolphe Durand. À Saint-Cyr Coëtquidan, les étudiants explorent le sens du collectif. « Encadrés par des élèves officiers, ils construisent des bivouacs, franchissent des obstacles, apprennent à se comporter en membres et chefs d'un groupe », explique Xavier Boute (M.02), professeur associé à HEC Paris.
À Chamonix, c'est « le recul de la Mer de Glace, causé par le réchauffement climatique, qui illustre les défis environnementaux. Nous rencontrons des experts, secouristes de montagne et des acteurs économiques et sociaux de la vallée qui intègrent la notion de sens à leurs activités », précise Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88), directrice exécutive du centre SnO.
Suite à ce séminaire, des ateliers et conférences organisés sur le campus permettront aux étudiants de définir en groupe le sujet d'un mémoire de recherche, à mener durant le premier trimestre de L3, sur une thématique liée au sens. L'objectif ? Les aider à comprendre quelles valeurs comptent le plus pour eux et leur insuffler la notion d'engagement pour promouvoir un leadership responsable, capable d'appréhender les défis humains, sociaux et environnementaux de demain.

formation

Cap sur la cuisine !

Grâce à une formation en ligne proposée par L'Atelier des Chefs, tous les étudiants de la Grande École pourront désormais passer un CAP de cuisine ou de pâtisserie, compté comme un électif dans leur scolarité. L'initiative répond à une demande. « Les jeunes diplômés sont de plus en plus nombreux à se lancer dans la food. Ce CAP leur offrira une légitimité supplémentaire », souligne Nicolas Bergerault (H.90), fondateur de L'Atelier des Chefs, qui a porté le projet avec Éloïc Peyrache, directeur général adjoint en charge des programmes d'HEC Paris. Et cette année, c'est aussi celle de l'ouverture de « Gustave », un nouvel espace de restauration sur le campus !

Éloïc Peyrache et Nicolas Bergerault, instigateurs d'un projet totalement food.

welcome day

Un jour sur le campus

Samedi 31 août, HEC Paris a accueilli, sous un soleil radieux, ses nouveaux étudiants, tous programmes confondus (Grande École, Masters, MBA, Executive MBA, doctorats), ainsi que leurs familles, soit au total plus de 2 000 visiteurs. « Le Welcome Day permet de découvrir de manière conviviale les différentes facettes de la vie à HEC, en participant à l'écosystème du campus », explique Philippe Oster (E.16), directeur de la communication d'HEC Paris. Petit déjeuner et accueil en musique, ponctués par le mot de bienvenue de Peter Todd, directeur général d'HEC Paris, conférences à la carte animées par les professeurs et responsables de l'école, visites guidées du campus et forum des associations organisés par les étudiants, marché des commerçants de Jouy-en-Josas sur les pelouses du Batzet : une entrée en matière festive !

publication

Largo Winch, crack de la Bourse

Utiliser le neuvième art pour initier à la finance ? C'est le pari (réussi) d'Olivier Bossard, directeur exécutif du MSc Finance d'HEC Paris et fan de la première heure de *Largo Winch*. Son *Introduction à la finance* illustrée de vignettes de la célèbre bande dessinée retrace, en 6 chapitres et 110 pages, l'histoire et les mécanismes de la finance, de la régulation au fonctionnement des blockchains. Didactique comme un cours d'Olivier, glamour comme une aventure de Largo : la finance comme vous ne l'avez jamais lue !

télex

Didier Drogba, entrepreneur attaquant, au CEO Talk HEC d'Abidjan. **Reed Hastings,** boss de Netfix, à Jouy-en-Josas. Une rentrée 2019 riche en invités de marque !

© Unpose Media

#3
MONDIAL EN EXECUTIVE EDUCATION*

POUR CHANGER VOTRE ENTREPRISE, NE CHANGEZ PAS D'ÉQUIPES, AIDEZ VOS ÉQUIPES À Changer

*Classement du Financial Times 2019

PROGRAMMES SUR MESURE
Construisons ensemble de la valeur pour votre entreprise

gilmore@hec.fr
+33 (0)1 39 67 75 26

HEC PARIS
www.hec.edu

exceed

HEC PARIS

CERTIFICAT EXECUTIVE LEAD CAMPUS

SUSTAINABLE LEADERSHIP IN AFRICA

programme

Bénédicte Faivre-Tavignot et Christelle Bitouzet, directrices académiques du programme à HEC Paris

« Destiné à former les actuels et futurs leaders d'Afrique, ce programme certifiant permet d'appréhender les mutations et les enjeux du continent, dans une perspective environnementale et sociale. Coconstruit avec l'Agence française de développement , l'université Mohammed VI Polytechnique (Maroc), l'université de Cape Town (Afrique du Sud) et le fonds d'impact investing I&P, Lead Campus comprend cinq modules itinérants, qui incluent des déplacements dans des pays d'Afrique francophones et anglophones afin d'offrir une vision globale des défis de la transformation du continent. Les participants étudieront les modalités de performance durable des entreprises traditionnelles ainsi que la possibilité de créer de nouveaux modèles économiques répondant aux défis actuels (notamment aux objectifs de développement durable fixés par l'ONU). Sont aussi abordés les moyens d'adapter les fonctions de l'entreprise (marketing, ressources humaines, finance) à des objectifs de stratégie durable. Le programme traite en outre de l'impact de la révolution digitale sur le travail. L'enseignement est dispensé sous forme de cours en ligne préparatoires, de cours présentiels classiques, de conférences de grands acteurs locaux et de visites d'entreprises. Afin de favoriser les interactions avec le pays hôte, la communauté des alumni du pays organisera, avec les Young Leaders de la French-African Foundation, un événement autour d'un grand témoin (chef d'entreprise ou expert). Pour mettre en pratique les acquis de la formation, les participants mèneront un projet de transformation ou d'innovation lié à une problématique concrète. Ils seront accompagnés individuellement dans cette démarche par un tuteur. Une demi-journée par module est dédiée au développement de leur leadership individuel.
Lead Campus s'adresse aux patrons de PME, managers et hauts potentiels d'entreprises africaines ou de groupes internationaux présents en Afrique, mais aussi entrepreneurs, cadres du secteur public ou responsables d'entreprises sociales. À noter qu'il est possible, sous condition, de bénéficier une bourse pour financer la formation. »

Présentation

Un programme itinérant

Module 1 : Benguérir, Maroc. Enjeux économiques, sociaux géopolitiques, technologiques et environnementaux du continent africain.
Module 2 : Abidjan, Côte d'Ivoire. Objectifs de responsabilité sociale et environnementale et organisations traditionnelles.
Module 3 : Nairobi, Kenya. Des business models innovants pour un développement durable.
Module 4 : Le Cap, Afrique du Sud. Fonctions support (marketing, finance, RH) et stratégie responsable.
Module 5 : Paris, France. Des leaders éclairés pour relever les défis du XXIe siècle.

infos

Frais de formation : 16 000 euros
Prochaine rentrée : 25 novembre 2019
Durée : 3 modules de 5 jours et 2 modules de 4 jours répartis sur 7 mois
Langue : anglais
Conditions d'admission : Bac + 3 minimum, 5 ans d'expérience
Contact : caballero@hec.fr +33 1 39 67 76 22

HEC PARIS ALUMNI

association

sans frontière

Women Wanted !

Ashley Lewis au Nigéria, Claudiane Johnson au Kenya, Meaghan Kappel à Toronto et Sandrine Pompidou au Luxembourg : des femmes à la tête de chapters internationaux.

Alors qu'HEC Alumni étend son réseau à l'international, l'association veut promouvoir davantage de diplômées à la tête de ses chapters.

Les dix-huit derniers mois ont vu fleurir de nouveaux chapters (clubs internationaux) d'HEC Alumni sur tous les continents. Trois d'entre eux ont élu à leur tête de jeunes diplômées : Meaghan Kappel (MBA.16) à Toronto, Ashley Lewis (MBA.16) au Nigéria et Claudiane Johnson (M.02) au Kenya. Dans le même temps, Priyanka Pande (MBA.17) et Sandrine Pompidou (E.17) sont respectivement devenues présidente et coprésidente de deux chapters déjà existants : Mumbai et Luxembourg. Ces nouvelles venues renforcent les rangs des femmes qui dirigent des chapters HEC depuis des années, telles qu'Evelyne Estey (H.81) à New York, Laetitia Mergui (M.05) à Hong Kong, Fabienne Mailfait Dosi (H.88) en Italie, et bien d'autres.

Inciter les femmes à candidater

Et pourtant… Les femmes ne représentent que 20 % des présidents de chapters d'HEC Alumni ! « Si la diversité de représentation entre les différents programmes d'HEC Paris (Grande École, MBA, Master, Executive Education) est assurée, nous devons désormais nous mobiliser pour accroître la parité hommes-femmes. Nous souhaitons être exemplaires en termes de gouvernance. À chaque appel à candidature pour une présidence de chapter, nous incitons des diplômées à se présenter », explique Janet O'Sullivan, directrice réseau d'HEC Alumni. Une volonté forte, portée par Anne Frisch (H.87), présidente de la Commission internationale d'HEC Alumni : « De nombreuses diplômées brillantes sont aptes à occuper ces fonctions. Au terme d'un mandat de président de chapter, d'une durée de trois ans, le passage de relais se fait naturellement parmi les membres du bureau. Les femmes intéressées peuvent rejoindre l'équipe pour découvrir son fonctionnement avant de se porter candidates. Elles doivent oser se lancer, sans attendre ! » L'investissement bénévole ouvre de nouvelles perspectives, selon Janet O'Sullivan : « Cela permet d'étendre son réseau, d'équilibrer vie professionnelle et personnelle : c'est un atout important pour une diplômée. Et pour HEC Alumni, les femmes représentent une source de diversité et de renouvellement à l'international. Nous avons toutes et tous à y gagner ! »

© DR, Getty images

HEC PARIS ALUMNI

carrières

Métiers rares

Ébénistes, bronziers, sculpteurs, tapissiers… Les artisans d'art ont une relation à la création inspirante pour ceux qui veulent donner du sens à leur métier. Innovants, soucieux de transmettre leur savoir-faire et de le pérenniser, ils sont aussi entrepreneurs dans l'âme. Le 16 septembre, le Pôle Carrière a invité à l'association trois d'entre eux. Charles Jouffre, tapissier, Steven Leprizé, ébéniste, et Pierre Salagnac, sculpteur, ont décrit leur passion et échangé sur les valeurs de l'excellence, de la transmission et de l'entrepreneuriat.

Des rencontres enrichissantes avec trois artisans, passionnés, perfectionnistes et indépendants.

infinity pass

Nouveaux services

Alors que les adhérents à l'Infinity Pass tirent déjà pleinement parti, en France et à l'étranger, de l'offre de lifelong learning Back to School, de nouveaux avantages exclusifs voient le jour, qu'ils soient destinés à simplifier la vie des diplômés au quotidien ou dans leurs loisirs. Entre autres : une remise exclusive de 10 % sur les honoraires du service de chasse immobilière Je Rêve d'une Maison, qui accompagne les projets d'achat de biens haut de gamme sur Paris et la région parisienne. Et un tarif préférentiel pour profiter des services de SailEazy, loueur de voiliers en libre-service, en Méditerranée et Atlantique. Le Club Poitou-Charentes en a déjà profité pour organiser son Week-End Voile les 14 et 15 septembre dernier à La Rochelle. Découvrez encore d'autres nouveaux services sur : www.hecalumni.fr/page/nouveaux-services

clubs

Un parcours transgénérationnel

Les clubs générationnels d'HEC Alumni (JDH, Trent'setters, Gen'Fifty et HEC Seniors) se transforment pour gagner en lisibilité. Ils harmoniseront bientôt leurs noms pour mieux refléter leur articulation. « Cette famille de clubs traite des enjeux des grandes étapes de la carrière : les débuts dans la vie active, l'accélération de la trajectoire, la deuxième partie de carrière et la sortie de la vie professionnelle », explique Éric de Rugy (H.75), membre du Comité d'HEC Alumni.

télex

L'hebdomadaire britannique *The Economist* **a classé HEC Paris numéro 1** pour la puissance de son réseau d'alumni : très étendu et déployé à l'international, il se distingue par son efficacité !

Fondation

FONDATION HEC PARIS

“L’excellence ne peut exister que dans la diversité”

Jean-Luc Bélingard (H.71), vice-président de l’Institut Mérieux

“après de riches et nombreuses années passées dans le secteur de la santé, en France et à l’étranger, je suis revenu aux racines de ma vie professionnelle : HEC. La qualité de son enseignement et des personnes que j’y ai rencontrées, m’ont conduit à m’engager auprès de la Fondation. Je dois beaucoup à l’École. J’ai ainsi souhaité contribuer, à mon niveau, à la pérennité de son statut d’excellence, afin que de nouvelles générations d’étudiants puissent à leur tour s’en enrichir. Il s’agissait de rendre modestement ce que l’École m’avait offert.
L’éducation est la mère de la compétitivité d’un pays : elle est à la source de la richesse de sa vie économique et sociale. Aujourd’hui, force est de constater que la concurrence entre les grandes institutions académiques s’est considérablement durcie au plan mondial.
Les entreprises recrutent des jeunes talents exceptionnels, formés dans des établissements de haut niveau en Europe, aux États-Unis, en Chine… Dans un tel contexte, HEC doit tenir son rang et participer au rayonnement de l’enseignement supérieur français.
L’excellence trouve sa source dans la diversité. J’ai moi-même eu l’opportunité de bénéficier de deux bourses qui m’ont permis d’étudier aux États-Unis. Créer avec la Fondation un fonds de soutien financier afin d’accompagner HEC dans sa politique d’ouverture était ainsi pour moi, une évidence. Une entreprise puise sa force et sa richesse dans la diversité sociale, géographique et culturelle de ses collaborateurs.
Il en va de même pour une école comme HEC. Les premiers bénéficiaires de ces bourses seront issus de tous horizons. Je les ai rencontrés en septembre. Mon soutien ne se limitera pas à une aide financière : je me tiendrai à leur disposition pour échanger avec eux. »

Jean-Luc Bélingard a créé un fonds de bourses capitalisées qui offre des aides financières à des étudiants boursiers sur critères sociaux d’HEC Paris. Deux d’entre eux témoignent ci-contre de l’importance de ce soutien dans leur scolarité.

Témoignages

Antoine (H.22)

Antoine a donné pendant plusieurs mois des cours de maths particuliers pour financer ses dépenses à HEC (loyer, repas au RU). « J’y ai gagné une indépendance qui m’est chère, mais cela m’a aussi beaucoup fatigué, surtout à cause des trajets entre le campus et Paris. » Sa bourse lui a permis de limiter les contraintes de son quotidien et de profiter pleinement des opportunités qu’offre le campus !

Essia (H.20)

Tunisienne et résidente en Tunisie jusqu’à ses 18 ans, Essia a travaillé sans relâche pour intégrer HEC. « Entre un dinar tunisien en chute libre et des frais de scolarité à cinq chiffres », la bourse a allégé le lourd poids financier que devaient porter ses parents. « Elle m’a également permis d’être plus ambitieuse, en postulant à une licence en histoire de l’art dont je rêvais depuis longtemps. »

talk

Les entreprises parlent aux HEC

sommaire

30e anniversaire MBA

ANEP
Étienne Fattal (MBA.82)
Président
p.101

MARS & CO
Jean-Marie Hennes (MBA.80)
Vice-Président exécutif
p. 105

KS SERVICES
Paul Tremsal (MBA.74)
Fondateur
p. 102

ALTICE FRANCE
Alain Weill (MBA.84)
PDG
p. 106

BIOLOG-ID
Pierre Parent (E.06)
CEO
p. 104

FENRIX
John Baltay (MBA.96)
Directeur Général
p. 107

Conseil et RH

COFACE
Cécile Paillard
CEO
p. 108

A.T. KEARNEY
Jérémy Seguy (M.13)
Manager
p. 109

L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
Nicole Calvinhac
Vice-présidente
p. 110

Formation des cadres

CENTRALESUPÉLEC EXED
Gilles Gleyze (H.91)
Directeur Général Délégué
p.112

LE MBA, UNE FORMATION GÉNÉRALISTE QUI OUVRE TOUTES LES PORTES

Fort de son MBA à HEC, Étienne Fattal (M.82), Président d'**ANEP**, a repris et développé sa société. Il revient pour nous sur le positionnement d'ANEP, ses perspectives et son passage à l'École.

En 40 ans, ANEP a connu de nombreuses évolutions qui ont impacté son positionnement. Qu'en est-il ?
Historiquement, ANEP a d'abord travaillé dans le monde des bornes d'appel d'urgence et de la télésurveillance pour les feux rouges avant de basculer dans l'univers des ascenseurs avec la téléalarme. Aujourd'hui, ANEP est considéré comme le leader dans de la modernisation des ascenseurs avec des partenariats privilégiés avec des acteurs tels que OTIS, Schindler ou encore la majorité des PME françaises. Sur l'exercice qui s'est terminé en septembre 2018, nous avons enregistré une augmentation de 30 % de l'activité et la tendance va se confirmer en 2019.

Ces dernières années ont été marquées par la disparition des lignes analogiques, le développement de l'IoT, l'accessibilité… autant d'enjeux que vous avez relevés avec brio. Dites-nous-en plus.
L'arrêt de la commercialisation des lignes analogiques en 2018 et leur disparition progressive à partir de 2023 sont une rupture importante. Cela nous prive d'une alimentation électrique de secours en cas de coupure du courant dans un immeuble et nous pousse à trouver des solutions alternatives. Dans ce cadre, nous avons développé avec des fabricants de routeurs des solutions conformes aux normes ascenseurs (alimentation secourue et contrôlée) à destination de nos clients quelle que soit la technologie (fibre, ADSL, 4G…). Nous travaillons aussi sur un repositionnement qui nous permettrait de capitaliser sur les technologies qui permettent de communiquer directement avec la manœuvre des ascenseurs (l'intelligence de l'ascenseur) dans une optique préventive et curative avec des protocoles de communication propre à chaque manœuvre. Il s'agit d'une tendance importante. C'est, d'ailleurs, ce que les grands fabricants d'ascenseurs proposent à leur client pour éviter les déplacements (remplacement avant panne, reset…). Aujourd'hui, le préventif redevient à la mode et il nous faut nous adapter.

Au cours de ces années à la tête d'ANEP, comment avez-vous capitalisé sur votre MBA ? Quels ont été les a touts de cette formation ?
C'est une formation généraliste qui m'a permis de basculer de la banque à la distribution informatique, puis à l'industrie des télécommunications bien que je ne sois pas ingénieur de formation. Un MBA permet de traiter des situations en temps réel de façon opérationnelle. À l'époque, j'ai fait mon MBA à la sortie de l'université. J'ai pu bénéficier de la richesse de cette formation et des rencontres que j'ai faites. J'ai côtoyé des ingénieurs, des médecins, des militaires, des personnes qui avaient deux fois mon âge et parfois déjà à leur actif une vingtaine d'années d'expérience !

speaker

Étienne Fattal (M.82)
a débuté sa carrière dans la banque avant de rejoindre le domaine de la distribution informatique. Après une courte expérience dans les énergies renouvelables, en 2007, il rachète la société ANEP en LBO avec des différents partenaires financiers et des associés. En 2018, avec sept ses collègues, il réalise un LBO secondaire.

entreprise

ANEP
est une PME, certifiée ISO, spécialisée, depuis sa création en 1979, dans les télécommunications, la télésurveillance et la téléalarme. Aujourd'hui, ANEP est spécialiste de la modernisation et la remise en état des parcs existants d'ascenseurs. Elle génère un chiffre d'affaires de 9 millions d'euros et emploie 35 personnes.

LE RUGBY, AU CŒUR DE L'ENGAGEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISE

Paul Tremsal (MBA.74), fondateur de **KS SERVICES** et Président du Club de Rugby d'Orsay, revient sur son engagement de longue date pour ce sport collectif, et nous en dit plus sur le club qu'il préside, ainsi que sur l'importance de l'engagement sociétal, associatif ou sportif des chefs d'entreprise.

Vous êtes le Président du Club de Rugby d'Orsay depuis déjà plusieurs années. D'où viennent cette passion et cet engagement pour ce sport collectif ?
Lorsque j'étais jeune, j'ai pratiqué longuement le rugby dans la ville de Saint-Dié-des-Vosges, et j'avais trouvé l'investissement du président du Club à l'époque exemplaire. Un jour, les dirigeants du Club d'Orsay, qui était en difficulté, m'ont sollicité pour les aider à sauver le Club et c'est à ce moment-là que j'ai senti le devoir de rendre au Rugby une partie de tout ce qu'il m'avait donné : solidarité, engagement, esprit d'équipe, aller plus loin ensemble. En prenant les rênes du Club, j'ai défini un projet qui reposait sur 3 piliers fondamentaux.
Une école de Rugby pour former les enfants et les générations de demain, du beau jeu et surtout beaucoup de convivialité ! La convivialité, tout comme le respect de tous, sont les bases indispensables et essentielles de notre projet qui se veut éducatif.

À la tête du Club, quels sont les sujets qui vous mobilisent et quelle est votre actualité ?
Le CA Orsay Rugby Club a été fondé en 1955. Aujourd'hui, le Club est devenu un acteur majeur du rugby Francilien. Notre équipe dirigeante, composée de bénévoles, les entraîneurs et éducateurs transmettent chaque jour les valeurs fortes de ce sport collectif, basées essentiellement sur le partage.
Compte tenu de l'évolution du monde actuel, s'occuper d'un club de rugby amateur nous oblige à adopter des comportements professionnels dans un monde d'amateurs. Au niveau du Club, tout doit se faire comme s'il s'agissait d'une entreprise avec beaucoup d'engagement et de responsabilités.
Le Club possède ainsi une école de rugby labellisée depuis 2006. Tous nos éducateurs sont diplômés et les encadrants doivent disposer de tous les moyens pour assurer la sécurité des enfants. Les principaux sujets qui nous mobilisent sont avant tout de remplir toutes les missions d'un club amateur dans le respect des exigences qualitatives et professionnelles de la Fédération Française de Rugby, et ce pour toutes les disciplines.
Aujourd'hui, nous développons le rugby féminin, et disposons d'équipes cadettes et de pratiquantes féminines seniors.
Nous avons développé le rugby à 5, aussi appelé le rugby à toucher. C'est une discipline entièrement nouvelle qui attire les gens, une population féminine, des enfants et des familles qui veulent faire du sport sans risquer de se faire mal et surtout en s'amusant.
Nous proposons aussi à nos seniors et à toutes nos équipes de pratiquer le rugby à 7, le rugby à 10 et toutes les nouvelles disciplines dans le respect des obligations de tous les clubs exemplaires.
Nous voulons accueillir, former et accompagner chacun vers le RUGBY de son choix. Celles et ceux qui voudront aller vers le haut niveau doivent pouvoir le faire. Tout comme celles et ceux qui veulent aller vers le loisir.
Depuis quelques années, notre équipe fanion est solidement installée en Fédérale 2, qui est le 4e niveau du rugby en France toutes divisions confondues, et est un prétendant de taille aux places qualificatives et phases finales d'accession au niveau supérieur chaque saison. C'est un exploit pour une ville, comme Orsay, comptant moins de 17 000 habitants.
Chaque année, nous rencontrons des équipes comme Rouen, Nantes, Angoulême, Rennes ou Orléans dont le potentiel sportif et financier nous est supérieur.
Nous avons également développé une entente sur le Val d'Yvette pour mobiliser tous les jeunes de Vallée de Chevreuse et nous sommes présents dans les écoles et les collèges afin de promouvoir les valeurs du rugby auprès des jeunes générations.
Enfin, nous avons mis en place une politique destinée à former des arbitres. Notre club est exemplaire sur le thème de l'arbitrage et est le mieux équipé dans ce cadre, puisque nous avons une dizaine d'arbitres qui officient tous les dimanches dans les compétitions fédérales et territoriales.
Actuellement, notre grande problématique est de disposer et d'attirer des dirigeants bénévoles, pour faire fonctionner le Club au quotidien. C'est encore compliqué de trouver ces gens-là, parce qu'il s'agit de tâches complexes et très prenantes.

L'engagement sociétal, sportif ou environnemental des chefs d'entreprise s'est renforcé au cours des dernières années. Quelle vision portez-vous sur ce phénomène ?
Dans notre société, devenue aujourd'hui de plus en plus égocentrée et divisée, avoir des activités associatives fédératrices, généreuses et orientées sur le partage et la convivialité tout autant que la pratique d'un sport, est important.
Il est important également que les gens qui sont en charge des responsabilités et qui disposent des compétences, d'énergie et un peu de moyens financiers, s'investissent pour être présents pour les plus démunis. Pour les moins engagés socialement, avoir une vie associative contribue considérablement à un engagement sociétal majeur.
Parallèlement à cela, Nous faisons fonctionner le Club comme l'entreprise que je dirige, KS Services, en nous préoccupant des certifications nécessaires et indispensables à la pratique de ce sport, en nous assurant de la qualité et de l'investissement méthodologique de chacun. Dispenser des formations de qualité, pour la sécurité des joueurs et pour la satisfaction des pratiquants, est aussi une priorité. D'où le lien qui existe entre le fait d'organiser, gérer et motiver une entreprise et le fait d'organiser, gérer et motiver des gens au sein d'une association.

Un mot à nos lecteurs, anciens diplômés HEC, sur ce sujet ?
Il serait très intéressant que les diplômés d'HEC et de toutes les grandes écoles aient un engagement associatif, au-delà de la réussite économique de leur entreprise ou de leur enrichissement personnel.
Aujourd'hui, plusieurs populations, et notamment les jeunes, ont besoin que des personnes comme nous mettent à leur disposition des moyens, de l'énergie et des compétences diverses, et soient plus engagées sur le plan sociétal.

speakers

Paul Tremsal (MBA.74)
ancien Directeur Général d'Adia, est le fondateur et le Président de KS SERVICES. Il préside également le CA ORSAY Rugby Club depuis plus de 20 ans et s'investit dans de nombreuses associations locales et régionales en Essonne.

entreprise

KS SERVICES
Créée en 1991, KS SERVICES est le spécialiste de l'externalisation des services de logistique industrielle et de logistique de distribution ainsi que des services généraux. L'entreprise compte aujourd'hui 700 collaborateurs.

Le CA Orsay Rugby Club compte aujourd'hui plus de 400 licenciés dont une trentaine de pratiquantes féminines.

"Rien ne fonctionnerait sans nos volontaires bénévoles. Il en faudra toujours plus. Rejoignez-nous !"

UNE SOLUTION BASÉE SUR L'INTERNET DES OBJETS

BIOLOG-ID fournit une solution de gestion de données aux établissements de santé du monde entier. Entretien avec Pierre Parent (E.06), CEO.

Dites-nous en davantage sur Biolog-id.
Biolog-id est une Medtech qui a inventé, développé et commercialise une solution qui vise à gérer et tracer des produits sensibles de santé, en utilisant la technologie RFID. La solution consiste à coller sur un produit une étiquette RFID, de charger dans la mémoire de cette puce les informations importantes relatives au produit et de le faire communiquer avec des équipements intelligents. Ainsi, l'utilisateur dispose d'une quantité importante d'informations fiables et en temps réel, relatives au produit : sa localisation, son état, et ses conditions de stockage. Cette solution, certifiée Dispositif Médical, est appliquée aux produits sanguins labiles, au plasma de fractionnement ainsi qu'aux chimiothérapies injectables. L'entreprise est certifiée ISO9001 et ISO13485 et nous avons déposé plus de 100 brevets dans de nombreux pays.

Comment la solution Biolog-id s'inscrit-elle dans la grande transition digitale du médical ?
Biolog-id est un fournisseur de solutions qui combinent des consommables, des équipements, des logiciels et des services. Il s'agit d'une solution IoT permettant de connecter les objets à leurs utilisateurs. Notre métier est de collecter de la donnée pertinente, de la traiter et de la restituer à nos clients comme outils d'amélioration. Nous sommes donc un acteur majeur de la transition digitale du médical.

speaker

Pierre Parent (E.06)
a occupé différents postes de direction au sein du groupe Zodiac avant de diriger la société AIP. Il réintègre le Groupe Zodiac Aerospace en 2013 en tant que Directeur R&T puis Directeur Industriel de la Branche Sièges. En 2016, il prend la Présidence de la société Biolog-id avec pour mission de la consolider et de la développer à l'international.

entreprise

BIOLOG-ID
Crée en 2005, cette Medtech française est en est en pleine expansion. Avec la collaboration active de 80 personnes, elle offre aux professionnels de la santé, la possibilité d'améliorer la sécurité des patients, réduire les coûts opérationnels et améliorer leurs conditions de travail

L'accès à des données fiables et en temps réel permet de renforcer la sécurité des actes médicaux en garantissant l'administration du bon produit au bon patient, d'améliorer les conditions de travail des personnels médicaux et de réduire les coûts opérationnels.

Comment Biolog-id poursuit son développement à l'étranger ?
Actuellement, nous avons réalisé 18 installations dans 11 pays. En Europe, nous sommes présents au Portugal, en Italie, en Suisse, en Écosse, en Hongrie, en Croatie. Nous avons également des installations en Égypte, en Inde en Australie et aux États-Unis. Afin de poursuivre notre développement, nous avons créé des filiales en Inde, en Australie et aux États-Unis. Nous projetons également l'ouverture d'une future filiale au Moyen Orient. Avec l'appui de notre investisseur, les fonds Xerys, qui nous accompagne en nous apportant les fonds nécessaires, nous ambitionnons de devenir la référence mondiale dans l'identification, la traçabilité et la gestion des produits sensibles de santé.

UNE OUVERTURE D'ESPRIT NÉCESSAIRE !

Entretien avec Jean-Marie Hennes (MBA.80), Vice-Président exécutif au sein de **MARS & CO**, nous en dit plus sur le marché du conseil en stratégie. Il revient pour nous sur le MBA de l'école et ses avantages pour les jeunes professionnels.

Depuis 40 ans, Mars & Co a un positionnement unique sur le marché du conseil en stratégie. Qu'en est-il ?
L'art de la stratégie consiste à définir des objectifs et des actions permettant de surpasser ses concurrents. Nous considérons donc que nous ne pouvons accompagner qu'une entreprise par secteur, entreprise à laquelle nous nous identifions pleinement. L'organisation par client prime donc sur l'organisation par bureaux. Pour répondre aux besoins de nos clients, nos bureaux travaillent de manière coordonnée et transversale sous la responsabilité du Vice-Président en charge du client.

Le conseil reste un choix privilégié par les diplômés des grandes écoles de commerce. Au sein de Mars & Co, quelles sont les perspectives de carrière auxquelles ils peuvent prétendre ?
Le conseil permet de développer une vision unique du monde des affaires. Très vite, le consultant est en prise avec des sujets hautement stratégiques et est intégré dans des équipes qui collaborent avec les directions générales des entreprises clients. Deux tiers des profils optent pour le conseil pour acquérir une « super formation » complémentaire avant d'intégrer une entreprise au bout de 4 à 10 ans. Les autres font le choix de faire carrière dans le conseil.
Au-delà d'un certain stade, ils vont gérer la relation client et partager le quotidien de chefs d'entreprise et de dirigeants.

speaker

Jean-Marie Hennes (MBA.80)
est aussi diplômé de l'Institut national polytechnique de Grenoble. Il a commencé sa carrière en 1980 comme consultant chez Mars & Co avant d'en devenir vice-président en 1985. Nommé, en 1991, administrateur et trésorier de la Fondation HEC, il en devient le Président en 2005. Après avoir créé la première équipe permanente de la Fondation et multiplié par 6 sa collecte de fonds, il en est nommé Président d'Honneur à l'issue de son mandat. Il est également administrateur de Syntec Conseil.

entreprise

MARS & CO
a vu le jour il y a 40 ans. Le cabinet a près de 250 consultants dans le monde réparti dans 7 bureaux (2 aux États-Unis, 2 en Europe et 3 en Asie).

Ils s'inscrivent dans une démarche entrepreneuriale où ils vont gérer un portefeuille client avec pour objectif de mener à bien les missions en cours. Au sein de Mars & Co, nos consultants apprennent beaucoup sur la vie des affaires aux côtés de nos clients, ce qui n'est pas forcément le cas dans d'autres structures de conseil en stratégie.
Dans tous les cas il s'agit d'un véritable accélérateur de carrière, à condition d'être en mesure d'atteindre un certain niveau de compétences.

De formation ingénieur, vous avez complété votre cursus avec le MBA HEC. Qu'en retenez-vous ?
Une ouverture d'esprit nécessaire ! À la sortie d'une bonne école d'ingénieur, on a un esprit bien fait, des capacités analytiques incontestables, la compréhension de l'industrie, mais il manque une dimension humaine, financière, marketing qu'un MBA peut apporter. Un MBA ne permet pas de devenir spécialiste en finance ou en fiscalité, mais fournit toutes les bases qui permettent de travailler avec les spécialistes et de développer les bons réflexes face à des situations complexes. Aujourd'hui, pour tirer tous les bénéfices d'un MBA, l'idéal est de se lancer après une première expérience professionnelle de 3 à 5 ans. En revanche, pour les cadres de 35 ans à 40 ans à la recherche d'un second souffle pour leur carrière, l'Executive MBA est plus approprié.

LA CONVERGENCE DES MÉDIAS ET DES TÉLÉCOMS

Indispensables dans notre quotidien, le secteur des télécoms et celui des médias sont intimement liés pour optimiser l'avenir. Le point avec Alain Weill (MBA.84), PDG d'**ALTICE FRANCE**.

Vous êtes à la tête d'un important groupe pluri-média français. Dites-nous-en plus sur votre positionnement.
Je suis PDG d'Altice France, un groupe de télécoms qui a investi dans les médias en rachetant le groupe NextRadio TV, que j'ai créé en 2000. Aujourd'hui Altice France c'est à la fois des télécoms avec la marque SFR et des médias avec les marques BFM et RMC.
Ce pôle média comprend BFMTV, BFM Business, BFM Paris, BFM Lyon, bientôt BFM Lille et RMC (RMC sport, RMC découverte et RMC story). Il s'agit d'un groupe de référence dans la télévision mais aussi dans la radio. En effet, la radio RMC est aujourd'hui l'une des premières radios commerciales en France et BFM Business, la première radio de l'économie.

Aujourd'hui, quelle est votre actualité ?
Pour ce qui est des télécoms, c'est le retour à la croissance de SFR ! Nous assistons à une croissance du nombre d'abonnés, du CA et des résultats. SFR se réinvente en permanence et se développe en investissant énormément dans les infrastructures, notamment la fibre, une avancée technologique majeure qui profite aux entreprises et au pays. En effet, il s'agit d'un enjeu d'aménagement du territoire et d'égalité entre les Français en matière d'accès au très haut débit.
Avec le lancement de la 5G en 2020, nous allons connaître une nouvelle rupture technologique qui impactera considérablement le quotidien des Français et leurs habitudes de consommation.
Du côté des médias, notre challenge principal est de réussir la transformation de la télévision qui devient délinéarisée dans sa consommation.

Quelles opportunités de carrière le monde des médias peut offrir aux diplômés de HEC ?
Le secteur des médias, comme tous les autres secteurs de l'économie, est en profonde mutation. Aujourd'hui, les entreprises ont besoin de jeunes talents à l'esprit ouvert pour accompagner ce développement sous l'impulsion des nouvelles technologies digitales.
Dans ce monde en perpétuel mouvement, il est nécessaire d'avoir une flexibilité et une souplesse intellectuelle. Le monde des médias et celui des télécoms sont en train de se rejoindre. Le secteur offre de formidables perspectives prometteuses aux jeunes talents motivés, ambitieux et qui ont envie de servir l'intérêt général. Toutefois, je considère que la vie professionnelle doit être une vie d'épanouissement et non de contrainte. Les jeunes diplômés doivent donc suivre leur passion !

speakers

Alain Weill (MBA.84)
est diplômé de l'Institut Supérieur d'Affaires, MBA du groupe HEC. Il a commencé sa carrière en 1985 comme Directeur du réseau de NRJ. En 2000, il rachète la radio RMC et crée le groupe NextRadio.

entreprise

ALTICE FRANCE
Altice France est le premier acteur de la convergence entre télécoms et médias en France. À travers SFR, 2e opérateur français, Altice France est un acteur incontournable des télécoms au service de 22 millions de clients. Altice France est également un groupe médias de premier plan avec 14 chaînes de télévision, 2 radios, des titres de presse, autour de marques emblématiques telles que BFM et RMC.

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES POUR CRÉER DE LA VALEUR

Réputée pour son expertise fonctionnelle et sa connaissance du secteur, **FENRIX** accompagne la croissance de ses clients, notamment en France depuis son nouveau bureau. Le point avec John Baltay (MBA.96), Directeur Général de Fenrix.

Quelles sont les problématiques que Fenrix adresse ?
Nous aidons nos clients à développer leur activité et avoir une croissance rentable. Riche d'une forte expertise fonctionnelle et d'une fine connaissance du secteur, nous les accompagnons dans l'optimisation de leurs décisions, en engageant activement les collaborateurs dans la croissance de l'entreprise. Notre approche consiste à apporter les informations clés nécessaires pour atteindre et développer un avantage concurrentiel durable et une croissance rentable, et ce, en mettant à leur disposition des analyses de marché, des modèles financiers et la compréhension profonde des besoins des clients.
L'approche flexible de nos consultants et experts nous permet de développer des stratégies personnalisées qui ciblent la création de valeur.

Aujourd'hui, vous développez des approches spécifiques notamment le « customer insight » et la « sales performance ». Qu'en est-il ?
Nous sommes particulièrement mobilisés par :
- Le volet « insight » où la compréhension profonde des besoins des clients et/ou collaborateurs joue un rôle de plus en plus important et apporte souvent la clarté nécessaire pour développer une stratégie de marché efficace. Dans le contexte économique actuel, ce sont les entreprises qui maîtrisent le « customer/employee experience » qui prennent les devants, et beaucoup de nos nouveaux programmes ont été spécialement développés pour cela.
- La Sales Performance. D'ailleurs, nous avons développé un programme exclusif de gestion des performances qui inclut un audit et une analyse « Time & Motion » des tâches des équipes de vente. Les résultats sont partagés avec les équipes de vente, permettant d'engager un dialogue sur ce qui doit être fait collectivement pour améliorer le processus de vente. Nous travaillons ensuite à la définition de la stratégie commerciale et des indicateurs de performance clés à inclure dans le CRM avec un processus défini pour le suivi des performances.
À cela s'ajoute encore et toujours la transformation digitale de nos clients à travers l'adoption de nouveaux outils pour transformer leurs process, ou à travers l'innovation dans les offres. Dans cette continuité, nous développons des stratégies tout en misant sur l'élément humain qui reste primordial.

Plus personnellement, comment capitalisez-vous encore sur votre MBA ?
Mon MBA m'a permis d'acquérir les connaissances et les fondamentaux du management et du business et de bénéficier de l'incroyable richesse du réseau HEC. Il est important d'être reconnaissant envers une école qui nous tant donné. D'ailleurs, j'encourage tous à être actif dans le réseau des alumni et à soutenir l'école dans ses diverses campagnes de collecte de fonds.

speaker

John Baltay (MBA.96)
a occupé plusieurs postes dans la direction marketing et commerciale chez GE Capital et a été directeur au sein de Alstom et Parametric Technology Corporation. Chez Booz Allen Hamilton, il a été en charge de projets de stratégie informatique et d'intégration post-fusion. Il crée Fenrix en 2009.

entreprise

FENRIX
est une société internationale de conseil en stratégie et management créée en 2009 et basée à Londres, et bientôt Paris.
Depuis sa création, les équipes de Fenrix soutiennent essentiellement des organisations multinationales en B2B, en particulier les institutions financières, les entreprises d'ingénierie, construction et immobilier ainsi que les entreprises technologiques et de commerce électronique.

L'ARBITRAGE DES RISQUES : AGILITÉ, EXPERTISE ET VISION GLOBALE

Plus de 70 ans d'expérience en assurance-crédit et en gestion des risques ainsi qu'un puissant réseau international, ont fait de **COFACE** un leader mondial de l'assurance-crédit. Le point avec Cécile Paillard, CEO de la région Méditerranée et Afrique.

Rappelez-nous le cœur de métier de Coface et son positionnement sur le marché.
Coface commercialise des produits d'assurance-crédit pour protéger les entreprises du risque de défaillance de leurs clients. Dans cette optique, nous nous appuyons sur une expertise et une vision globale des risques pays qu'ils soient d'ordre économique, politique, réglementaire, etc. Notre cœur de métier est donc l'arbitrage des risques. Par ailleurs, nous intervenons en cas de défaut de paiement en activant notre réseau d'avocats et de spécialistes. Chaque jour, environ 4 100 collaborateurs répartis sur près de 100 pays, aident 50 000 entreprises clientes à croître et à se développer dans tous les secteurs de l'économie. En synthèse, nous gérons quelque 500 milliards de créances garanties dans 200 pays et prenons environ 10 000 décisions de crédit par jour.

Quels sont les principaux sujets qui vous mobilisent ?
Notre équipe doit disposer d'une compréhension profonde des facteurs qui sculptent le paysage géopolitique pour gérer la complexité des entreprises sur un plan local ou mondial. Pour cela, nous devons faire preuve d'agilité pour appréhender le commerce mondial dans un contexte de changement perpétuel. L'expertise est aussi une dimension principale et un domaine où la complaisance est interdite. Nous nous mobilisons pour faire toujours mieux dans des délais resserrés, notamment avec l'accélération de la digitalisation.

speakers

Cécile Paillard,
Diplômée d'un mastère en ingénierie financière de l'EM Lyon, Cécile Paillard a travaillé 3 ans dans l'audit et le conseil avant de rejoindre AXA, où elle a exercé différentes fonctions, tant au niveau local, régional que Groupe. En 2017, elle a rejoint Coface. Elle est aujourd'hui CEO de la région Méditerranée et Afrique.

entreprise

COFACE
En région Méditerranée et Afrique, Coface est présente dans une vingtaine de pays. Son activité dans cette zone représente environ 400 millions d'euros de chiffre d'affaires, et contribue fortement aux résultats et à la croissance du Groupe.

Enfin, notre métier requiert aussi du courage et de l'assertivité pour pouvoir accompagner au mieux nos clients.

Quelles opportunités proposez-vous aux jeunes diplômés et aux profils plus expérimentés ?
Notre dimension internationale et notre expertise font de Coface une entreprise attractive auprès des jeunes diplômés. Intégrer Coface, c'est l'assurance d'avoir une prise directe avec l'actualité, bénéficier de la diversité culturelle tout en évoluant au sein d'une entreprise de dimension internationale mais à taille humaine, où les jeunes talents peuvent se développer. En résumé, c'est une excellente porte d'entrée dans un univers professionnel global et très sensible à la raison d'être des entreprises, et au sens de leurs actions. Coface forme chaque année une trentaine de contrats VIE ainsi qu'alternants et des stagiaires. Un tiers de ces expériences débouche sur une embauche. Quant aux plus expérimentés, nous menons une politique de mobilité interne liée à la gestion des talents. Dernièrement, une jeune directrice de la souscription en Turquie a été promue CEO dans un autre pays. Les profils et les expériences de nos dirigeants et managers reflètent d'ailleurs assez bien la diversité de notre région et du Groupe.
Notre volonté est de mettre à bas le concept du « plafond de verre » tant concernant les genres que les nationalités.

ACCÉLÉRATEUR DE CARRIÈRE ET RÉVÉLATEUR DE TALENTS

Le conseil reste un choix privilégié par les diplômés de grandes écoles de commerce. Entretien avec Jérémy Seguy (MSC.14), Manager chez **A.T. KEARNEY**, qui nous en dit plus sur son univers.

Au sein d'A.T. KEARNEY sur quels sujets et problématiques accompagnez-vous vos clients ?
Dans le domaine du Private Equity et du M&A, nous accompagnons nos clients tout au long du cycle d'investissement : en amont avec l'étude d'opportunité, les due diligences ou encore l'évaluation de scénarios stratégiques, et en aval avec la définition du plan stratégique, de transformation ou d'intégration, notamment pour redéfinir le modèle opérationnel.
Au sein du bureau de Paris, nous développons aussi une nouvelle offre de retournement pour des entreprises en portefeuille de fonds d'investissement qui n'ont pas la performance attendue. Dans ce cadre, je travaille sur une mission de restructuration dans le domaine de la santé. Cela demande des qualités propres au conseil en stratégie, un sens de l'effort collectif et une vraie appétence opérationnelle.

Sur ce marché très concurrentiel du conseil, comment se démarque A.T. KEARNEY ? Quelles sont les forces du cabinet ?
L'une de nos forces est assurément notre esprit collaboratif qui s'appuie sur une culture de « tribu » et d'entraide avec l'ensemble de nos bureaux dans le monde. Cette dimension est aussi au cœur de notre relation avec nos clients qui repose notamment sur l'écoute, le respect de l'expérience et de l'expertise de leurs équipes. Cette façon de travailler

speaker

Jérémy Seguy (MSC.14)
est aussi diplômé de l'École des Arts et Métiers et de l'Université de Berkeley. Il y a 5 ans, il rejoint A.T. Kearney, où il a depuis mené plus de 24 projets. Il est aujourd'hui Manager spécialisé dans le Private Equity et le M&A.

entreprise

A.T. KEARNEY
est un des Global Four reconnu notamment pour son expertise sur les problématiques de transformation. Le cabinet compte 3 600 collaborateurs répartis au sein de 60 bureaux dans 40 pays. Le bureau de Paris compte environ 130 consultants.

avec nos clients nous permet d'atteindre ensemble leurs objectifs et de garantir leur satisfaction.
Les valeurs de générosité, de courage, de passion, de curiosité et de solidarité sont aussi très importantes, tant dans nos missions que dans la manière dont nous nous impliquons pour participer humblement à construire un futur durable pour tous, que ce soit via le think tank « Connecter les esprits » que nous coordonnons dans le cadre de France Dubaï 2020 (l'exposition universelle) ou au travers nos partenariats avec Le Choix de l'école, l'Agence du Don en Nature ou le réseau Ashoka.

Qu'en est-il sur le plan des carrières que le cabinet peut offrir à des jeunes diplômés ou des profils plus expérimentés ?
A.T. Kearney est un accélérateur de carrière et un révélateur de talents. L'apprentissage méthodologique, la variété des missions, le développement personnalisé des talents et des appétences, la grande autonomie laissée aux consultants, sont autant de richesses qui nous aident à révéler notre plein potentiel. C'est pour nous l'opportunité de bâtir des carrières qui nous ressemblent ; que nous continuions à nous développer au sein du cabinet ou que nous rejoignions un jour une industrie c'est aussi une des raisons pour lesquelles le lien reste si fort avec nos alumni, qui font pour toujours partie de notre « tribu ».

L'EXPERTISE COMPTABLE : UNE PROFESSION, DES MÉTIERS

Rencontre avec Nicole Calvinhac, vice-présidente de l'**ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES**. Elle partage avec nous sa passion pour sa profession et nous explique les perspectives que celle-ci peut offrir à des diplômés de grande école de commerce.

Aujourd'hui, l'expert-comptable se positionne de plus en plus comme un conseil aux entreprises et aux dirigeants. Dites-nous en plus.

L'expert-comptable a toujours joué un rôle de conseil auprès des dirigeants d'entreprise, bien qu'il ait été perçu, souvent à tort, comme un professionnel des comptes à titre exclusif. Mais depuis quelques années, son champ d'intervention ne cesse de s'élargir. Et cela, d'autant plus qu'avec la digitalisation et l'avènement de l'intelligence artificielle, les tâches répétitives à faible valeur ajoutée se numérisent et s'automatisent, laissant la part belle au conseil, à l'accompagnement stratégique dans tous les domaines, et au travers de la Loi Pacte, il est reconnu en tant que tel ! Le chef d'entreprise veut réaliser une levée de fonds ? L'expert-comptable est là. Il veut changer son système d'information ? L'expert-comptable est là. Il veut mettre en place des politiques RH dynamiques ? L'expert-comptable est là. Il veut partir à l'export ? L'expert-comptable est là… Pas un domaine ne lui est étranger, car nous sommes résolument au cœur de tous les flux : flux de données, flux numériques, flux financiers… Notre campagne de communication de 2019 en martelant « l'expert-comptable : un conseil qui compte » ne s'est pas trompée ! D'autant que nous sommes une profession réglementée avec une éthique et un code de déontologie qui garantit notre indépendance et notre intégrité.

speaker

Nicole Calvinhac,
est expert-comptable. Elle a aussi occupé diverses fonctions au sein du Conseil régional de l'ordre des experts-comptables de Toulouse Midi-Pyrénées, dont celle de Présidente (2010-2012). En 2012, elle a été élue au Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et depuis mars 2017, elle est vice-présidente du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
rassemble 21 000 professionnels, 130 000 collaborateurs et 6 000 experts-comptables stagiaires. Placé sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances, l'Ordre des experts-comptabes a pour rôle d'assurer la représentation, la promotion, et le développement de la profession française d'expert-comptable. Il veille,par ailleurs, au respect de la déontologie, de la qualité et de la discipline professionnelle.

En parallèle, la profession continue d'évoluer, notamment avec la Loi Pacte qui en a redessiné les contours. Quels sont les principaux changements ?

La Loi Pacte donne aux experts-comptables les moyens d'aller au bout de leur mission de conseil et d'accompagnement des entreprises, avec notamment les honoraires de succès, le mandat de paiement, la société pluri-professionnelle d'exercice, la reconnaissance des compétences spécialisées…

- Les honoraires de succès pourront être appliqués en sus des honoraires de diligence à certaines missions de conseil comme les missions de transmission ou de rachat d'entreprise ; de levées de fonds, de recherche de fonds ou de mise en relation avec des investisseurs ; de conseil en stratégie… et *in fine* impacter positivement l'attractivité de la profession.
- Le mandat de paiement permettra dorénavant à l'expert-comptable d'être un DAF externalisé à part entière et de prendre en charge au sein de son cabinet, toute la fonction administrative (sociale et fiscale) et financière d'une entreprise (contrôle de gestion, gestion de la trésorerie, paiement des fournisseurs, facturation des clients…). C'est un atout pour les PME qui pourront externaliser cette fonction en toute confiance auprès d'un professionnel appartenant à une profession réglementée, et c'est tellement passionnant pour nous !
- Des experts-comptables, des avocats, des commissaires aux comptes, des huissiers, des commissaires-priseurs pourront se regrouper en une société pluri-professionnelle d'exercice et répondre ainsi de manière plus globale aux besoins des entreprises ;
- Un expert-comptable pourra désormais faire reconnaître par son ordre professionnel jusqu'à 3 compétences spécialisées et communiquer en toute sécurité pour ses clients et futurs prospects ;
- La création du titre d'expert-comptable en entreprise permettra aux diplômés exerçant en entreprise d'être inscrits sur le Tableau de l'Ordre qui leur est réservé, et d'être reconnus en tant que tels ! Il s'agit là encore d'un nouveau levier d'attractivité pour la profession.

En parallèle, il y a aussi le numérique et l'intelligence artificielle dont nous n'avons pas encore vu le bout et qui vont continuer à faire évoluer notre profession.

Si le métier évolue, il reste néanmoins méconnu des jeunes diplômés…

En effet, nous avons un véritable déficit d'image auprès des jeunes diplômés. Pourtant, nous sommes une profession passionnante avec un large panel de métiers. Je dis très souvent aux étudiants qu'il s'agit de la seule profession où il est possible de changer de métier sans pour autant changer de profession.
Les perspectives sont multiples : être associé dans un cabinet ou créer sa propre structure, préférer travailler en entreprise (c'est la voie royale pour un poste de DAF dans une ETI ou une grande entreprise), et revenir vers un cabinet si on le souhaite à un moment ou un autre de sa vie professionnelle… Et les jeunes qui sortent des grandes écoles de commerce disposent de toutes les compétences nécessaires pour exercer cette profession : gestion, management, soft skills…

> *"Les diplômés des grandes écoles ont plus que leur place dans cette profession aux multiples facettes."*

Que faut-il retenir de votre dernière étude prospective ?

Nous avons mandaté une étude prospective afin de mieux cerner les évolutions de la profession et d'identifier les compétences requises pour relever les défis de l'avenir. Cette étude nous conforte notamment dans l'idée que le diplôme d'expertise comptable doit intégrer des modules sur le management et les ressources humaines, mais aussi une dimension commerciale ainsi qu'un focus sur le numérique.
Le contenu des programmes est au cœur des sujets qui mobilisent l'Ordre. Il contribue, d'ailleurs, à son élaboration. En effet, c'est aussi le rôle de l'Ordre de veiller à ce que l'expert-comptable d'aujourd'hui et de demain puisse être dans les meilleures conditions pour conseiller les entreprises et leur apporter une véritable valeur ajoutée.

Un conseil à nos lecteurs qui envisagent une carrière dans l'expertise comptable ?

Les diplômés des grandes écoles ont plus que leur place dans cette profession aux multiples facettes. J'invite les lecteurs et les jeunes diplômés à se rapprocher de cabinets (et pas d'un seul) pour aller voir de plus près ce que font les experts-comptables et découvrir tous les métiers de cette profession passionnante.

ALLIER LA DIMENSION TECHNIQUE AU MANAGEMENT

Alors qu'il est aujourd'hui nécessaire de se former tout au long de sa vie, la formation continue joue un rôle de plus en plus important. Entretien avec Gilles Gleyze (H.91), Directeur Général Délégué de **CENTRALESUPÉLEC EXED**, qui nous en dit plus sur les formations destinées aux diplômés des écoles de commerce.

Quel est votre positionnement ?
Nous nous différencions par notre capacité à allier les sciences de l'ingénieur aux soft skills. Nous sommes sollicités sur des thématiques IT ; l'IA, le Big Data, la Cybersécurité, l'agilité ; l'innovation et la technologie ; l'excellence opérationnelle, l'ingénierie système, les systèmes embarqués ; l'industrie 4.0 ; la gestion de la supply chain. Cette diversité nous donne toute légitimité pour accompagner la digitalisation ou l'intégration des SI en entreprises, mais aussi les collaborateurs pour qu'ils développent les compétences nécessaires pour répondre aux nouveaux enjeux économiques et technologiques.

Quelques mots sur vos formations.
Notre offre compte des cycles courts, des Executive Certificates et des formations Mastère Spécialisé®. Nous concevons avec nos clients des formations intra-entreprise sur mesure pour répondre à leurs enjeux et besoins spécifiques. Nous mixons de plus en plus les face-à-face en présentiel et le distanciel (format blended) et développons progressivement une offre de formations entièrement en digital. Concrètement, nous adressons les diplômés d'écoles de commerce en gestion de projet, management, leadership, innovation, achats ou en supply chain. Les formations Mastère Spécialisé® « Technologie & Management » et « Innovation & Transformation » visent directement ces profils pour leur permettre d'avoir des compétences de 1er niveau sur des sujets techniques et les préparer aux métiers porteurs d'innovation dans les entreprises. Sur des formats plus courts, nos Executive Certificates Chief Digital Officer, Intrapreneuriat ou encore LEGO® SERIOUS PLAY® sont plébiscités.

Comment appréhendez-vous la digitalisation et la réforme ?
La réforme vise à garantir la qualité de la formation et le bon investissement de l'argent public. Ce sont des sujets sur lesquels nous travaillons depuis déjà des années. Nous sommes certifiés ISO 9001 depuis 2016, et l'École depuis 2008. Sur le digital, nous suivons une démarche de test & learn, de veille et de co-construction avec nos clients grands comptes. Néanmoins, nous croyons fortement au face-à-face pédagogique et à l'accompagnement personnalisé. Nous orientons de plus en plus nos formats vers un modèle blended, mixant le présentiel et le distanciel.

Quels bénéfices retire un diplômé d'école de commerce de vos formations ?
Dans un monde où la dimension informatique est de plus en plus prépondérante et où les méthodologies historiquement propres aux DSI, c'est la possibilité d'acquérir une compétence différente, plus technique sur laquelle ils pourront capitaliser au cours de leur carrière. Enfin, c'est aussi capitaliser sur une belle marque de plus de 150 ans, connue pour la qualité de ses enseignements et ingénieurs.

speakers

Gilles Gleyze (H.91)
commence sa carrière dans le conseil chez Mazars/Eurogroup avant de rejoindre Rhodia/Solvay. En 2005 il rejoint l'École Centrale Paris, aujourd'hui CentraleSupélec, et occupe plusieurs postes de direction ; il est notamment le premier co-directeur de Centrale Casablanca, puis devient en 2016 Directeur Général Délégué de CentraleSupélec. Il travaille également au développement de sa société, OpSkills, start'up du secteur de la formation.

entreprise

CENTRALESUPÉLEC EXED
est l'entité formation continue de CentraleSupélec. Situé sur le campus de l'Ecole, dans le 15e à Paris et à Rennes, l'organisme forme plus de 4 000 cadres par an et dispense des formations sur mesure au sein des entreprises.

alumni journal

L'espace, enjeux stratégiques et défis européens

Lors du Paris Air Show au Bourget, des intervenants d'exception (deux CEO et un général) ont fait prendre de la hauteur au rassemblement annuel du Groupement Aerospace, Défense et Sécurité.

Le 17 juin, à l'ouverture du Salon du Bourget, les Alumni ont répondu massivement présents pour une conférence de prestige sur le thème de « L'espace, enjeux stratégiques et défis européens face à la compétition grandissante ».
Notre puissance spatiale est à la fois plus cruciale et plus contestée que jamais. L'arrivée fracassante du *new space,* porté par les sociétés Blue Origin, qui a pour devise « *gradatim ferociter* » (pas à pas, audacieusement) ou SpaceX, qui occupe l'espace médiatique, fait peser des risques de décrochage sur certains pans de notre industrie spatiale, et contraint les acteurs traditionnels à se remettre en question. L'arsenalisation grandissante, la forte dépendance des opérations militaires et civiles aux moyens spatiaux, la démocratisation de l'accès à l'espace, la congestion due à la multiplication des assets spatiaux et des débris, sont des réalités régulièrement relayées par l'actualité. Face à ces défis, le président de la République a présenté la stratégie spatiale française. Cette conférence était donc l'occasion de mieux saisir les enjeux du spatial civil et militaire.
« L'espace est un sujet stratégique de tous les livres blancs depuis 1994. Depuis 2017, il est devenu un sujet de confrontation, estime le général Michel Friedling, qui dirige le commandement interarmées de l'espace. Il y a davantage d'acteurs, les menaces et les vulnérabilités n'ont jamais été aussi grandes. Il faut se préparer à défendre nos capacités, car celui qui prendra l'avantage sur l'espace prendra l'avantage sur l'ensemble du terrain militaire. » C'est la fameuse devise militaire « qui tient les hauts, tient les bas ».

Une stratégie commune pour conquérir le ciel

« De plus en plus de sociétés s'intéressent au domaine spatial, en particulier dans les constellations de satellites, reconnaît aisément Jean-Loïc Galle, président de Thales Alenia Space. D'autant que les barrières à l'entrée sont en train de tomber. Même s'il reste des difficultés liées à la connectivité ou à des CAPEX importants.
Chez Thales Alenia Space, nous misons sur des modèles innovants, à l'image de Stratobus, à mi-chemin entre le satellite et le drone. »
« The ESA (European Space Agency) has a key role to play to integrate space into society and economy and create a global competitive industry in Europe, souligne Johann-Dietrich Wörner, directeur general de l'Agence spatiale européenne (ESA). Europe should never be a follower, not try to copy what is done somewhere else, we should be more disruptive and innovative. Join forces on a global scale, for humankind, it's what Europe should do. » La France a conscience que tout futur conflit risque de déborder dans ce « quatrième milieu », où nous souffrons à la fois d'une grande dépendance et de nombreuses vulnérabilités.
Pour renforcer leur position dans ce domaine indispensable à la prospérité économique, les autorités spatiales civiles et militaires devront unir leurs forces. Pour conclure, citons l'écrivain Michel Déon : « À bord de notre grand vaisseau spatial, j'ai dû souvent me plaindre du service, mais la croisière est intéressante. » Un événement réussi, grâce au GIFAS et à une équipe soudée (Anne Ruysschaert, David Servais, Philippe de Mijolla et Olivier Mougin).

Thomas Reydellet (M.99), président du club aérospatial défense sécurité

© Bruno Delessart

Alibaba et le miracle chinois

Après vingt ans de croissance, le marché chinois a-t-il livré tous ses secrets ? Loin de là… Pour le Club Luxe et Création, Olivier Abtan et Sébastien Badault ont dévoilé les nouveaux enjeux de l'empire du milieu

Deux experts, réunis le 19 septembre dernier au Boston Consulting Group, présentaient les défis d'avenir du marché chinois. Olivier Abtan intervenait en qualité de Managing Director de BCG Paris et responsable worldwide de la Practice Luxe pour BCG. Sebastien Badault, Managing Director Fashion & Luxury chez Alibaba, est l'un des principaux artisans de Luxury Pavilion, la plateforme exclusive du géant chinois dédiée aux marques de luxe. Parce que la bataille commerciale se joue désormais sur internet. La récente étude BCG x Altagamma fait état de chiffres vertigineux : la demande des clients chinois représente près d'un tiers du marché mondial du luxe… et 75 % de sa croissance. Ce n'est qu'un début : en 2025, leurs achats représenteront 40 % de la demande mondiale, et cette part pourrait encore croître…

En parallèle s'opère une mutation géographique : si, il y a quinze ans, les principaux clients restaient concentrés dans les quatre plus grandes villes de Chine (Shanghai, Hong Kong, Shenzhen et Pékin), ces mégapoles ne représentent aujourd'hui que 26 % du marché.

Le potentiel de croissance est désormais disséminé dans une myriade de villes bien moins connues (162 villes de plus de 1 million d'habitants). C'est ici que l'usage d'internet, tant comme vecteur de communication que comme plateforme d'achat, s'impose. Une mutation qui était encore impensable il y a quelques années pour nos maisons françaises ou italiennes. Enfin, l'extrême jeunesse de la clientèle (70 % de moins de 25 ans), sa grande versatilité et sa vie interconnectée constituent un défi de taille pour les marques de luxe.

Bouger les lignes online

Alibaba, la société créée en 1999 par Jack Ma, ne s'intéressait pas jusqu'ici au secteur du Luxe. En 2017, sous l'impulsion de Sébastien Badault et de son Luxury Pavilion, tout change. L'idée ? Dessiner un écrin, à mi-chemin entre flagship digital et réseau social, où les marques communiquent sur leurs créations au travers de supports disruptifs, générant ainsi l'affiliation et la fidélité des jeunes Chinois. Alibaba, par sa connaissance du marché, sa maîtrise technique et logistique accompagne les maisons dans ce partenariat au long cours. Friands d'une expérience d'achat où digital et physique se mêlent, les Chinois raffolent de cette plateforme : chaque lancement de marque est l'occasion d'événements spectaculaires où les fameux KOL (Key Opinion Leaders) officient dans des formats innovants (concerts, défilés, etc.). Résultat : lors du lancement de Maserati, 100 premières voitures sont vendues en… dix-huit secondes. Bonus pour les marques : la traçabilité du client dès son inscription sur la page permet de déployer un panel d'outils CRM sophistiqués (promotions, invitations, ciblages mobile). Une vraie mine d'or. Des chiffres d'autant plus impressionnants qu'on estime à seulement 50 % la population chinoise connectée à internet… charge aux grandes maisons de suivre le rythme. Et d'autres marques, moins luxueuses mais plus agiles, sur ce marché où tout va très vite, pourraient bien se tailler la part du lion.

La Chine, pays de tous les superlatifs, n'a donc pas fini d'attirer l'attention des acteurs du luxe, et internet en sera le médium. Alibaba semble le partenaire tout désigné pour cette révolution.

Fanny Boucher (H.10)

© Cyrus Chew / Unsplash

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 26th at: journal@hecalumni.fr. For any question, you can call 0033 1 53 77 23 35.

promos

1948

Jeannine Ballereau (HJF.48)

Les 12 et 15 juin 2019, le Centre d'études canadiennes interuniversitaire de Bordeaux (Cecib, université Bordeaux Montaigne) accueillait le congrès de l'Association française d'études canadiennes pour une conférence intitulée « Grâce à elle(s)? Le rôle des femmes dans la construction du Canada ». Le Cecib, présidé par la professeure Bernadette Rigal-Cellard, est l'un des pôles majeurs d'études canadiennes en France. Lors de ce congrès (75 communications) dominé par les études littéraires, le rôle des femmes a été souligné dans de nombreux secteurs de la vie sociale canadienne (santé, écriture, apprentissage des langues, études féministes, ouverture aux autochtones, représentation des femmes dans les manuels d'histoire...).
L'économie et la gestion ont également été abordées par trois exposés très différents.
Le professeur Allan Hall Worth de l'université de Portsmouth, président honoraire de la British Association for Canadian Studies, a brossé un portrait de l'évolution des études canadiennes en fonction de celle de l'économie mondiale, de l'avènement de la société post-industrielle (1973) au gouvernement Trump. Les budgets attribués ont diminué. Le nombre d'étudiants en langues, aussi. Une note encourageante, toutefois : la multiplication des femmes dans les études canadiennes. Cette implication a été spécialement illustrée à Bordeaux où 90 % des conférenciers étaient... des conférencières.
Madame Hélène Leone, ex-professeure

en sciences de l'éducation à l'université de la Colombie-Britannique et directrice-fondatrice de l'École canadienne bilingue de Paris, est une pédagogue devenue femme d'affaires. Elle doit donc manœuvrer entre sa raison d'être (une éducation canadienne bilingue) et l'équilibre de son budget. Le milieu de l'éducation favorise-t-il l'esprit d'entreprise scolaire privée ? Comment faire entrer en synergie tradition et innovation, réussite scolaire et équilibre économique, dans une perspective de stratégie durable qui n'a rien à voir avec le profit à court terme d'une année scolaire ou comptable ? Ses maîtres-mots : allier affaires et profil éducatif, travailler en équipe et en réseaux, dynamiser, adapter plutôt que planifier, adopter un mode de communication basé sur la transparence...
Françoise Deroy-Pineau (HJF.61 et PhD Université de Montréal, 1996) a souligné l'entrepreneurship du compagnonnage masculin-féminin des fondateurs de Montréal en... 1642. L'entreprise de fondation de cette ville, par Jeanne Mance (Langres, 1606, Montréal, 1673) et Paul de Chomedey de Maisonneuve (Neuville-sur-Vanne, 1612 - Paris, 1676) résumée en trois étapes, a été analysée avec les outils de spécialistes de la gestion Français et Québécois, promoteurs du « management par les valeurs » et du « développement organisationnel ». Pour Françoise Deroy-Pineau, si la « folle entreprise » de Montréal a réussi, c'est grâce au respect et à l'application constante de valeurs fondamentales : objectif commun, compétences complémentaires, rôles et responsabilités clairement définis, esprit d'équipe, évolution dialoguée et réfléchie en fonction d'un contexte économico-politique en constante mutation.
Notons, par ailleurs, quatre autres interventions. Celle de l'organisatrice du congrès, Marie-Lise Paoli (université de Bordeaux), spécialiste de Margaret Atwood. La conférence de Carole Gerson (université Simon Fraser à Vancouver) illustrée par des extraits, lus par Corinne Béoust, de textes de la romancière Pauline Johnson autour de cinq thèmes bien canadiens (nature, navigation sur les rivières et les lacs, rapports entre autochtones et colons, vie quotidienne des femmes pionnières).
Le témoignage de Lori Saint-Martin (université du Québec à Montréal) dont la vie est un exemple d'ouverture aux langues et aux civilisations. La communication de la jeune Samantha Carron, doctorante à l'université de Calgary, enracinant la mystique de Marie Guyart, dite Marie de l'Incarnation, mère fondatrice de la Nouvelle-France (Tours, 1599 - Québec, 1672), dans une expérience amoureuse qui n'est pas sans rappeler celle, plus contemporaine, d'Etty Hillesum (Pays-Bas, 1914 - Pologne, 1943).

1. Margareth Henriquez et Bertrand Arnauld, dans HEC au féminin, Paris : https://www.facebook.com/HECAuFeminin.
Les Équipes de haute performance, de Michel Maletto et aux éditions Maletto, 2017.
Voir également Les Échos du mardi 16 avril 2019, page 12, l'article « Compter les femmes pour que les femmes comptent », par un collectif d'entrepreneurs et d'investisseurs.

1953

Hommage à Jean Caty (H.53)

HEC Bénévolat est aujourd'hui orphelin de Jean, qui lui a consacré vingt années de sa vie, après un parcours professionnel passé dans le négoce, le conseil, puis comme directeur de communication de Hewlett-Packard. En retraite en 1998, en même temps qu'il créait sa propre entreprise et devenait vice-président de la Fondation Hewlett-Packard, Jean a aussi trouvé le temps de devenir un membre très actif de notre Bureau. Il a notamment initié la participation à notre activité des premières HEC-JF bien avant la fusion de nos deux associations. Membre du comité de l'association de 2005 à 2008, il a su faire avancer la cause d'HEC Bénévolat.
Nous nous souviendrons de son énergie chaleureuse et communicative, de sa rigueur, de son sens de la diplomatie mais aussi de ses capacités

pédagogiques et de son expertise en système d'information. Sa vaste culture, son extrême souci du fond et de la forme comme son intérêt pour les nouvelles technologies de l'information en ont rapidement fait notre expert en communication. Il était très impliqué dans le groupe micro-informatique ainsi que dans le Wiki, le « blog » d'HEC Bénévolat. Jean a ainsi contribué, en tant que rédacteur en chef, à la réalisation d'une trentaine de numéros de La Lettre d'HEC Bénévolat. Il concevait de même les supports de présentation utilisés en vue de nos diverses manifestations. Nous lui devons en particulier un résumé audiovisuel sur nos actions, projeté à de nombreuses occasions, notamment lors de nos rencontres annuelles. En vue de ces dernières, il préparait avec grand soin, en collaboration avec les autres membres de l'équipe, les interventions des tables rondes et assurait avec autorité la gestion du temps lors de leur déroulement. Avec la même exigence, il intervenait dans nos réunions si l'un d'entre nous n'était pas assez clair ou digressait.
Jean avait aussi mis en place un atelier d'écriture d'une demi-journée, intitulé « Écrire efficacement » et très apprécié des participants. L'Association y avait même fait participer ses permanents, vu sa qualité. Ceux d'entre nous qui avaient une action à mener à bien avec lui étaient chaleureusement accueillis dans son pied-à-terre de la rue de Sèvres, généralement à l'heure du déjeuner, pour un agréable moment de convivialité. Ce camarade de grand talent que la maladie, aggravée par la perte de sa femme, avait éloigné de nos récentes réunions nous manquera beaucoup, et longtemps.
Jean-Claude Dancy (H.56), membre du bureau d'HEC Bénévolat

Émile Louapre (H.53)

« Apprendre une langue étrangère, c'est acquérir une nouvelle âme, une nouvelle façon d'être soi-même... C'est bien pour cela que l'étude des langues est enthousiasmante, et que l'on apprend facilement la langue des pays que l'on aime ! » Antonio Machado
Lorsque nous pensons, c'est notre langue qui porte notre pensée... Si nous changeons de langue, nous pensons différemment et nous sommes différents. Nous nous appuyons sur des mots qui expriment nos idées et nos sentiments avec plus de force ou plus de nuance, avec plus de vigueur ou plus de réserve, plus de douceur ou plus d'humour... La pensée est donc différente, selon la langue dans laquelle elle se forme.
De plus, le message par lequel nous exprimons cette pensée s'appuie sur des mots et varie suivant la langue que nous avons choisi d'utiliser... De là viennent les difficultés des traducteurs zélés, car il est souvent bien difficile de rendre, en traduisant d'une langue à une autre, les mêmes idées avec les mêmes nuances. Il faut souvent recourir à des périphrases qui parfois restent fades. On peut alors s'éloigner légèrement du texte pour que la traduction paraisse moins alambiquée... Il faut alors choisir entre l'élégance de la traduction et la fidélité au texte... L'esthétique et la fidélité sont difficiles à faire coexister, a dit en souriant Tahar Ben Jelloun.
Un besoin de mimétisme vient compliquer tout cela, et nous cherchons à nous identifier de notre mieux au génie du peuple dont nous parlons la langue... Nous utilisons les mains quand nous parlons l'italien, nous sommes plus familiers et plus drôles quand nous parlons l'espagnol, nous recherchons la distinction quand nous parlons l'anglais, et nous nous efforçons d'apparaître efficaces et décontractés quand nous sommes avec des Américains... Ma femme, qui est d'origine espagnole, change physiquement d'aspect en passant d'une langue à l'autre. Si je la vois parler au téléphone à travers une vitre sans entendre ce qu'elle dit, je suis capable de deviner quelle langue elle est en train de parler... Elle entre dans le génie de la langue choisie en changeant totalement d'attitude. Ce qui me fait dire que j'ai plusieurs femmes pour le prix d'une.
Cela dit, les langues étrangères sont-elles un outil indispensable dans l'art de convaincre ? Indispensable, peut-être pas, mais le plus souvent déterminant, surtout si vos concurrents s'adressent à votre client en anglais alors que vous avez l'avantage de lui parler dans sa langue maternelle... Vous allez en effet communiquer avec son âme, et c'est là qu'est le secret ! Vous avez l'un des moyens les plus efficaces pour entrer dans son système affectif et pour comprendre ce qu'il ressent... Disons que c'est un peu comme la combinaison qui vous permet de rentrer dans la salle des coffres. Pour pouvoir ouvrir le coffre qui vous intéresse, il vous faudra une autre clé, faite de compétence, de disponibilité et de talent... mais rien n'est vraiment possible si vous ne rentrez pas d'abord dans la salle des coffres.

On voit donc que les langues étrangères sont loin de ne servir qu'à se faire comprendre. D'ailleurs, on donne aujourd'hui aux touristes dans les restaurants populaires des menus avec seulement des photos et des prix en euros. Même plus besoin de langues ! Nous touchons donc là quelque chose qui dépasse de très loin la simple communication, ou plutôt qui permet une communication beaucoup plus profonde, vivante et efficace que celle que nous obtenons en parlant en anglais à un client dont ce n'est pas la langue maternelle.
Lorsque j'ai commencé ma carrière, très peu de gens parlaient couramment l'anglais dans les sociétés françaises...

Aujourd'hui, tout le monde prétend le parler de façon sinon courante, du moins acceptable, même si c'est avec effort et si les décalages horaires et la fatigue détériorent rapidement la qualité de l'expression... On pourrait penser qu'il s'agit d'un progrès fantastique, ce qui est vrai en valeur absolue, mais en valeur relative notre retard s'est accru. En effet, pendant ce temps, nos concurrents ne sont pas restés inactifs... Alors qu'en France, nous pensons qu'en parlant anglais nous avons résolu le problème et que nous pouvons nous « ouvrir sur le monde », les autres ont compris qu'il s'agit de convaincre et non de communiquer... et que les outils pour convaincre sont du vocabulaire et de la syntaxe dans le plus grand nombre possible de langues. Les Belges et les Néerlandais parlent tous trois ou quatre langues, y compris les policiers dans la rue... Les Scandinaves ont fait de même et les Allemands des grandes sociétés ont tous été expatriés une ou deux fois. Un Suisse qui ne parle pas les langues nationales plus l'anglais passe pour un analphabète. Seuls les Espagnols considèrent comme nous, à tort, qu'il suffit de parler anglais pour résoudre tous les problèmes.
Oui, mais alors... On me rétorque toujours : « Et les Anglais ? Comment font-ils ? Les directeurs des Imperial Chemical Industries ne brillent pas par leurs qualités linguistiques, et pourtant, ils ne se débrouillent pas si mal ! Et les Américains ?
Les dirigeants de Dow, de Du Pont sont nuls en langues et figurent pourtant en tête du Hit Parade de la profession... » C'est vrai... Et là, je n'ai que deux réponses, qui valent... ce qu'elles valent :
- La première est que si Rhône-Poulenc était ICI, ou Dow Chemicals ou Du Pont de Nemours, je me ferais moins de bile à cause de notre incompétence linguistique.
- Et la deuxième est qu'il est vrai que les managers anglais ou américains ne parlent qu'une seule langue, mais...

c'est l'anglais ! Gageons que si c'était le serbo-croate, ils se comporteraient de façon différente. Contrairement aux lapins, la lionne n'a qu'un petit, mais... c'est un lion !!!
Il y a bien longtemps, j'ai rencontré à La Havane, un de mes collègues et amis de Bayer qui se trouvait par hasard dans le même hôtel que moi... C'était un linguiste remarquable et, en particulier, un hispaniste passionné. Nous étions au bar de l'hôtel, sur la terrasse et buvions de la bière dans la chaleur des soirées tropicales. Un écriteau, libellé en russe, avec traduction en castillan, indiquait que le prix d'un grand verre de bière pour les coopérants soviétiques, militaires ou civils, était de 20 pesos au lieu de 40, et autour de nous, de nombreux conseillers russes semblaient en profiter... Au moment de régler nos consommations, le garçon nous demanda 40 pesos par verre, soit le double du prix consenti aux Russes. Alors mon ami me dit : « Accroche-toi, Emilio, car je vais créer un incident, juste pour voir... » et il attrapa le garçon par la manche, et lui dit, de façon vive : « Paco ! Mi amigo ! Tu crois que c'est normal, ça, que tu demandes 20 pesos le verre à ces hijos de puta qui ne peuvent même pas te parler et que même Dieu ne peut pas comprendre, et à moi qui ai fait l'effort d'apprendre ta langue pour être en mesure de communiquer avec ton âme, tu me demandes le double ? Tu crois que c'est normal, ça ? Tu crois que c'est juste ? »
Alors Paco nous regarda avec étonnement, avec ses grands yeux blancs, des yeux agrandis par le besoin de comprendre et l'envie de réparer l'injustice... Puis après un court instant de réflexion, il dit : « Esperen un minuto por favor » et il disparut derrière le bar, là où se trouvait la caisse... Il sembla discuter de façon animée avec d'autres collègues. Puis il revint quelques minutes plus tard, montrant, en plus du blanc de ses yeux, le blanc de ses dents, découvertes par un large sourire et le blanc de sa main qu'il nous tendit en toute amitié, en disant : « Pour vous, Messieurs, la bière est gratuite ! »
Cette anecdote m'a montré le pouvoir qu'avaient les mots et les langues pour modifier l'attitude des gens, dans les circonstances parfois les plus inattendues...

1956

Gabriel Tissier (H.56)

Depuis bientôt trente ans, la promo 56 Fraternité s'est adonnée aux croisières en tous genres, à l'initiative de notre regretté délégué principal, Jean-Marie Parisot.
1996 : croisière sur le Rhin (Strasbourg - Coblence) pour célébrer le 40e anniversaire de la promo, accompagné du dernier (!) trombinoscope de nos camarades alors sexagénaires.
2001 : croisière sur la Méditerranée occidentale (Savone, Barcelone, Port Mahon-Minorque) pour le 45e anniversaire.
Après le 50e anniversaire, marqué par un séjour d'une semaine à Marrakech, notre dynamique est lancée, sur une fréquence moindre que quinquennale, plusieurs croisières fluviales en Europe de l'Ouest, propres à satisfaire des septuagénaires redoutant les transferts d'hôtels répétés.
Et aujourd'hui, pour des octogénaires largement confirmés, Lucien Hirode, qui a pris le relais de l'organisation des rassemblements de la promo, a proposé

une croisière au cœur de Paris pour un déjeuner servi sur un navire ultra-moderne de la compagnie Les Bateaux parisiens, formel qui a fait « mouche » auprès de la trentaine de camarades (conjoints compris) présents pour cette escapade (quatre camarades avaient décliné l'invitation et deux avaient déclaré forfait au dernier moment, essentiellement pour des raisons de santé).
Par un temps superbe, le 23 mai, nous avons suivi le parcours classique, partant du pied de la tour Eiffel pour longer la rive gauche, avant de faire demi-tour peu après Becy (clin d'œil à la célébration, il y a trois ans, du 60e anniversaire au musée forain) ; puis retour au point de départ le long de la rive droite, avec virage autour de la statue de la liberté à la pointe de l'île aux Cygnes.
Un grand moment d'émotion a étreint les convives lors du passage au ralenti devant la cathédrale Notre-Dame ; nous avons pu déplorer la disparition de la toiture et de la flèche qui surplombait la croisée du transept, de grandes bâches couvrant l'espace vide.
Et nous avons constaté au plus près de la façade du transept sud que les vitraux de la rosace étaient couverts de grandes planches de consolidation.
Au total, ce fut une sortie bien réussie, permettant en particulier la présence de camarades ne pouvant plus participer à des voyages au long cours.

1958

Andrée Verdier-Bitran (HJF.58)

Mon diplôme en poche, en 1958, j'ai cherché un emploi. Je me suis adressée à la SNCF, car être fonctionnaire offrait une certaine sécurité. On m'a ri au nez. « Nous n'embauchons pas de femmes, car chez nous les cadres doivent avoir pratiqué préalablement tous les postes, y compris celui de manœuvre. Vous imaginez une femme chef de gare ? »
Voulant voyager, je suis allée voir la Marine. « On peut vous proposer un poste de secrétaire, mais il est exclu qu'une femme monte sur un bateau. »
Soixante ans plus tard, le ministre des Transports et celui des Armées sont des femmes.
J'ai donc suivi un parcours plus classique dans des entreprises privées, naviguant entre PME et grosses sociétés. Dans l'une d'entre elles on m'a déclaré, quand je demandais une promotion : « Il n'y aura jamais de femme cadre chez nous. » Affirmation hasardeuse : aujourd'hui, le PDG est une femme.
D'autres m'ont fait confiance et j'ai parcouru la moitié de la planète pour conclure des contrats, certains dans des domaines aussi pointus que l'énergie nucléaire.
À 57 ans, on m'a mise en préretraite. J'ai pensé que je n'étais peut-être pas totalement perdue pour la collectivité et j'ai pris, en tant que bénévole, la direction d'un atelier d'insertion par le travail. Le public ? Des femmes, encore, bousculées par la vie, des graines de « gilets jaunes » qu'il fallait remettre debout sur leurs deux pieds. Quand j'en croise en ville quelques-unes, bien dans leur peau et à l'aise dans leur vie, je me dis que c'est la carte de visite la plus valorisante de mon CV.
J'ai 82 ans. Après un passage de dix ans comme rédactrice dans un journal à grand tirage de Normandie, je cherche un nouveau défi. La vie ne finit qu'avec la mort, dirait M. de La Palisse, et l'avenir est aux femmes. #MeToo a montré qu'elles peuvent venir à bout des obstacles les plus tenaces.
Que les benjamines de HEC au féminin ne se découragent pas en approchant du plafond de verre : il est déjà bien lézardé par rapport à mon époque. De nos jours, le temps s'accélère, et elles n'auront probablement pas à attendre soixante ans pour voir les choses changer.
Good luck à elles !

1961

Yves Créhalet (H.61)

J'ai 81 ans, et je publie ce qui ressemble à un condensé de mes engouements extraprofessionnels : amour de l'histoire, des arts plastiques, peinture, sculpture, ma passion pour les arts lointains, Chine, Himalaya, Asie du Sud-Est, Indonésie, Océanie. Et mon coup de foudre pour l'art africain.
Ma carrière, c'était la publicité. Procter&Gamble, Publicis, puis la création de l'Agence CFRP. Bison futé, « Une cigarette écrasée, un peu de liberté gagnée », « Le Sida ne passera pas par moi »... Passionnant. Mais à 67 ans, saturation, je choisis des activités bénévoles, et j'écris des romans historiques : L'Inconnu de Tien'Anmen, Le Lait et le Fiel, Neige-Allemagne 1941-1967 (aux éditions L'Harmattan).
Encore publicitaire, j'avais abordé l'art primitif avec un essai paru chez Autrement : Le Masque et la Marque, une synthèse de mes passions qui analysait leur gémellité, au-delà de la simple euphonie. Puis, libéré, il y eut Le Masque de la Chine (Actes Sud) à l'occasion de l'exposition du musée Jacquemart-André, dont j'étais commissaire. Et Treize Charmes d'Afrique, en collaboration avec l'expert et poète Pierre Amrouche (Présence Africaine).
Aujourd'hui paraît mon nouveau livre, 1906, Déflagration de l'art nègre dans l'art moderne. Ou comment a jailli l'étincelle dans un petit cercle de rebelles, artistes, poètes et marchands désireux de dynamiter les conventions : Matisse et les Fauves, Picasso, Modigliani, Apollinaire, Max Jacob, Cendrars, Kahnweiler, Paul Guillaume, Félix Fénéon... En découvrant l'art nègre, ils trouvent la méthode. Une révolution qui a embrasé tout le XXe siècle et au-delà, au-delà de la confluence des œuvres, je raconte une belle histoire. La mienne n'est pas tout à fait finie.
On peut se procurer cet ouvrage richement illustré, en tirage limité, pour 35 euros au dépôt de la Galerie Luc Berthier, 10, rue Sainte-Anastase, à Paris dans le 3e arrondissement.
Amicalement.

1962

Hubert Lévy-Lambert (MBA.62)

Hubert Lévy-Lambert, président d'honneur de la foncière Paref et président de l'association des amis du musée de Polytechnique, a été nommé président de l'association des amis du musée du Monde séfarade (www.amussef.org).

Jean Ponsignon (H.62)

Je viens de publier aux éditions Saint-Léger Noosphère un ouvrage intitulé Dieu en avion.
J'ai porté ce livre en moi pendant des années, ayant été consultant en management pendant une trentaine d'années, responsable humanitaire pendant six ans (secrétaire général de la Délégation Catholique pour la Coopération et président du Collectif des ONG de volontariat).

Simultanément, mon hobby fut d'être reporter aéronautique pendant plus de vingt-cinq ans. Pendant ce temps, j'ai survolé tous les continents à bord d'aéronefs en tout genre, et me penchant au hublot, je pensais à tous les Hommes qui vivaient dans les contrées survolées, et en même temps je me demandais comment Dieu les voyait. Alors j'ai imaginé un scénario : Dieu constate que les hommes s'éloignent de Lui ! Pour mieux comprendre cette désaffection, il souhaite se rendre plus près d'eux sur tous les continents. Quoi de plus approprié que d'accomplir le tour du monde en avion pour rencontrer les Hommes, les écouter et dialoguer avec eux. Il rencontre des gens « comme tout le monde », des saints, des vauriens. Un avion est un monde clos, où l'interlocuteur est contraint de rester à sa place et où la conversation peut se prolonger. Quand l'échange est entamé, l'interlocuteur reste forcément présent. Le fait d'être en vol conduit à un état d'esprit légèrement différent de la normale : léger stress, excitation de percevoir le monde et les autres différemment, et parfois besoin de parler pour diminuer une tension intérieure. Le « fil rouge » de l'ouvrage est la proximité de Dieu avec l'Homme, et le fait permanent que l'échange avec lui réconforte, réconcilie la personne avec elle-même et lui donne la certitude d'être aimée. Dieu restera convaincu que la liberté qu'il a accordée à l'homme en le créant est une preuve d'amour, et il conservera sa foi en l'Homme. Je souhaite que ce livre fasse du bien au lecteur.
C'est un témoignage, mais aussi un livre d'aventures, car il embarque le lecteur dans des situations inhabituelles : sur les flancs d'un volcan en éruption, dans un hôpital pour lépreux, au milieu d'un orage dans le golfe du Bengale, ou dans un hélicoptère du Samu en intervention, pour ne citer que quelques exemples.

1963

Hommage à Hélène Connord (HJF.63)

Hélène Connord, épouse de feu Major Olivier Lajambe (1924-2018), s'est éteinte le 20 juin 2019. Visionnaire et activiste infatigable, Hélène a mené une brillante carrière internationale

dédiée à la protection de l'environnement. Sa mission : conserver la planète pour ses enfants... et ceux de tous.
Diplômée de HEC JF à Paris en 1963, puis docteure en économie de l'université McGill à Montréal en 1986, elle fut nommée chevalier de la Légion d'honneur en 2012 en reconnaissance de quatre décennies de travail visionnaire pour la protection de l'environnement, la promotion des énergies renouvelables, les droits des communautés autochtones du Canada et les modes de gouvernance participative.
Hélène a entamé sa carrière environnementale au Canada, contribuant à la prise de conscience des défis écologiques et énergétiques, notamment ceux liés aux

méga-barrages hydroélectriques et à la production d'énergie nucléaire. Elle a fondé plusieurs ONG, dont la SVP (Société pour vaincre la pollution) en 1971, première association francophone environnementale en Amérique du Nord, et la Coalition pour la défense de la Baie-James. En 1975, elle participe à la création du Regroupement pour la surveillance du nucléaire. Nommée parmi les premiers membres de la Table ronde pour l'environnement et l'économie du Canada, Hélène est devenue vice-présidente du Conseil canadien pour l'environnement.
En 1990, elle est désignée Femme de l'année en environnement au Salon national de la femme à Montréal. En 1997, Hélène a fondé et dirigé Helio International, un réseau d'experts indépendants œuvrant pour la mise en place de politiques énergétiques favorisant l'éco-développement.
Françoise Rey et Marie-Françoise Marminia (HJF.63)

Hommage Annie Saintot-Girard (HJF.63)

Une des principales animatrices de la Promotion HEC-JF 1963, Annie Saintot-Girard, nous a quittés le 26 juillet dernier, à l'orée de ses 78 ans. Dès l'École, elle s'impliqua activement dans la vie de la promotion en tant que « responsable voyages » : Danemark en 1961, Israël en 1962, CEE en 1963.
« Déléguée de promo » pendant plus de trente ans avec Marie-Françoise Marminia, elle veilla à maintenir les liens au sein de la promotion (en se transformant parfois en détective à la recherche des « perdues de vue »), et les relations avec nos parrain et marraine, Monsieur Pougnand et Madame Derne, ainsi qu'avec Madame Ménissez.
Les réunions de promotion étaient l'objet de tous ses soins : choix original et attractif du lieu, attention au coût et à tous les détails pour assurer un déroulement parfait et cordial. Elle n'hésitait pas à mettre à contribution ses fils (réalisation des invitations et menus, recherche d'animations) et ses relations professionnelles, pour obtenir par exemple l'accès à la péniche du Cercle de la Mer pour fêter certains de nos anniversaires (20, 40 et 45 ans). Six de ses plus proches amies étaient présentes à ses obsèques. De très nombreux témoignages d'amitié ont été remis à son mari et à ses fils.
Ton sourire et ton accueil chaleureux de chacune nous manqueront !
Adieu, Annie.
Marie-Françoise Marminia (HJF.63), codéléguée de la promotion

1964

Michel Cohen (H.64)

L'épisode que je voudrais vous raconter concerne la communication en entreprise et s'est déroulé pendant ma carrière à la SwissRe, soit la Compagnie Suisse de Réassurance, Zurich. La branche commerciale de cette multinationale est – comme son nom l'indique – la réassurance, soit « l'assurance des compagnies d'assurances ». On peut comprendre l'importance d'une telle institution lorsque l'on pense à la garantie d'un avion géant telle que les gros transporteurs. Une seule compagnie d'assurances ne dispose pas de suffisamment de ressources pour « couvrir », comme on dit, le risque pour de tels engins. Avec le temps, un système perfectionné d'assurances croisées s'est mis en place au niveau mondial. Il y a un premier niveau, la coassurance, où plusieurs assureurs partagent les capitaux à assurer horizontalement, et un deuxième niveau, la réassurance (notre sujet), où chaque assureur réassure sa tranche auprès de réassureurs différents.
L'émergence des moyens de communication toujours plus performants a facilité et encouragé ce partage de couverture au niveau international. On cite souvent le « Lloyds » britannique comme exemple de ce réseau, mais en fait, chaque pays est à même d'y apporter sa contribution. En ce qui concerne la Suisse, 9/10e de son chiffre d'affaires quasiment sont réalisés hors de la Confédération helvétique.
Je travaillais dans le département d'acceptations individuelles (dans le jargon « facultatives »), des branches responsabilité civile accidents automobiles. Un collègue s'était spécialisé dans le domaine géographique de l'Amérique latine. Ce collègue, un Bernois qui avait appris l'espagnol, s'occupait de ces assurances et réassurances de façon indépendante. Dans sa modestie, il parlait avec affection de son « petit kiosque », puisqu'il avait des rapports directs avec ses clients, au-delà des montagnes et des océans.
Son bureau, qu'il occupait soit seul soit avec un assistant si besoin était, avait toute la documentation nécessaire. Pas mesquin, les dossiers étaient dans des tiroirs non fermés à clé ou des étagères ouvertes. En effet, les absences étaient gérées par une organisation stricte de remplacements, puisque le client est roi. On ne pouvait pas le laisser lanterner quand son correspondant attitré n'était pas atteignable !

C'est ainsi qu'un jour, un télex (les courriels n'étaient pas encore très courants) est arrivé apportant une modification à une proposition en cours. En un rien de temps, le dossier fut mis à la disposition du remplaçant, qui retrouva la correspondance précédente, et découvrit... que tous les travaux préparatoires avaient été rédigés en sténographie ! Les chiffres, eux, étaient bien identifiables ; les diagrammes, lisibles ; les couleurs, reconnaissables – mais que dire des prises de position, des commentaires, des suggestions ?
Il a fallu toute la science et la diligence du remplaçant, aidé par ses collègues et sa connaissance du contexte, pour fournir une réponse adéquate.
En matière de communication, la stratégie du « petit kiosque » résiste mal à la globalisation de l'économie.

1965

Jean-Paul Mengès (H.65)

Sortant fièrement diplômé d'HEC en 1965, je bénéficiais d'une première expérience positive des réseaux en intégrant la Marine nationale pour mon service militaire (à l'époque !) avec le grade de midship (1/2 galon), au prix de quelques séances de PMS au fort de Vincennes.
J'embarquais donc à Brest sur le porte-avions Foch, l'orgueil de la Royale, grâce à un bon rang de sortie à l'examen du chiffre (ORIC), où l'on nous apprit les secrets de la machine allemande à chiffrer Enigma (prise de guerre) aux Bormettes, base de la Marine qui faisait face à Brégançon à l'époque de sa splendeur.
Vu mon daltonisme, découvert incidemment par le médecin du bord, on me donna pour mission de développer un studio de TV pour un JT à destination de l'équipage (1 850 hommes, et pas une femme) en partance pour Mururoa (force alpha gaullienne - la bombe A française).
J'avais failli envoyer les 35 000 tonnes du porte-avions dans le quai de Brest en confondant un phare vert et un phare rouge, à la grande fureur du Pacha sur la passerelle où je me baladais imprudemment !
Un jour, à quai à Toulon à côté du sous-marin Minerve, je complotais pour être invité à bord. On sait vivre, dans la Royale ! À l'invitation à déjeuner par le Pacha, j'entrai dans une sorte de cigare cercueil noir qui puait le diesel. Nous déjeunâmes au punch, au planteur (carburant ordinaire de la Marine) et au rosé de Provence. Puis on me proposa de vérifier le PH des batteries du sous-marin : la moitié de la coque ! on m'installa à plat ventre sur un chariot coulissant entre les batteries géantes et la coque, me laissant un espace de 50 cm, à condition que je baisse le nez sur les plots des batteries qui empestaient l'acide... excellent digestif ! Je quittais le bord au son du clairon, avec un immense soulagement et un salut au pavillon : pas de drapeau dans la Marine, pas de corde, mais des aussières et surtout pas de lapin, le simple mot porte malheur... Peut-être fut-il prononcé, car deux ans plus tard, la Minerve disparaissait avec 52 hommes d'équipage au large de Toulon. Entre-temps, j'avais fait la connaissance de l'amiral sous-marin Joire-Noullens, par l'entremise de sa charmante fille rencontrée au bal de l'école navale.
La Marine française, aidée d'un bâtiment américain, vient de localiser l'équipage par 2 300 m de fond, à 50 km au large de son port d'attache.
Chaque année, je vais me recueillir devant leur monument, à côté du Bathyscaphe du professeur Piccard à l'entrée de la rade de Toulon. Honneur à leur sacrifice pour la liberté de leur patrie, la France.

1966

Hommage à Maurice Marchand-Tonel (H.66)

Maurice Marchand-Tonel nous a quittés en ce mois de mai 2019. Il était le major de notre promotion 1966, major d'entrée en bizuth, et major de sortie. Nous le connaissions tous, il nous représentait tous. À cette triste nouvelle, le sentiment étrange d'un vide soudain nous a étreints.
Robert Gravereaux dit : « nous sommes tous un peu orphelins. » Et Pierre Vanlerberghe ajoute : « Avec Maurice, c'est une partie de l'histoire de la promo qui s'en va. » Nous avons été plus de quarante à exprimer notre souvenir de Maurice par un mail à notre délégué, Olivier Devergne. Et notre souvenir est unanime : « notre major était un type bien », dit Alain-Pierre Schmid. Et, comme Olivier Netter qui dit : « c'était un modeste et un grand travailleur », Daï Le Thuc précise : « pour un major, il était modeste et réservé. »
Voilà bien la singularité de Maurice. Il aurait pu être le major arrogant et lointain ; il était notre Major, chaleureux et proche. Pierre Bouchet dit : « ses qualités intellectuelles ne gênaient pas ses qualités de cœur. » Et Théophile Komaclo : « Maurice était un bon ami, simple et serviable. » Et Michel Derbey et Gérard Lissorgues disent : « il était un exemple, proche de nous et bon camarade. »
Maurice, c'était une intelligence brillante, une grande culture, une présence et une attention aux autres, un humour aimable, une grande force de travail. Jacques Fouquet, évoquant son année de prépa à Lyon, dit : « J'ai des souvenirs personnels avec ce remarquable major. Très grand intellectuel. Maurice était un travailleur infatigable. Il écoutait constamment les radios anglaises pour parfaire ses compétences. » Et, pour l'anecdote, il ajoute : « L'année de notre

préparation, il habitait l'immeuble mythique où les canuts se sont battus au XIXe siècle. Immeuble dit des 365 fenêtres, 7 étages, 12 allées, fruit d'un architecte fou. Lorsque j'allais le voir, il fallait grimper 6 étages avec des plafonds de 5 m de haut pour les métiers Jacquard. Ses parents étaient d'origine modeste et vendaient sur les marchés de Lyon. »
Se remémorant ses années à l'École, Benoît Marcilhacy dit : « il était bon en tout alors que je peinais dans plusieurs matières... Même si cette situation me faisait râler, j'admirais sa grande intelligence et ses facilités. » Et Claude Sorel écrit : « Nous nous retrouvâmes voisins de chambre à la Maison des Élèves de la rue de Tocqueville. Au long des années, nous cultivâmes une discrète, mais solide amitié. J'admirais sa brillante intelligence, son esprit de synthèse et son talent pour les réparties qui faisaient mouche. »
Louis Gallois dit : « Maurice, au-delà de son intelligence exceptionnelle, cultivait de vraies valeurs éthiques. J'avais toujours un grand plaisir à échanger avec lui. »
Daniel Fleury dit : « Pendant plusieurs années, Maurice m'avait systématiquement mis en copie sur des notes de réflexion du Boston Consulting Group. Il était d'ailleurs l'auteur de plusieurs notes, écrites avec clarté, humour et ce regard oblique, "out of the box", qui est l'apanage de l'intelligence et de la curiosité intellectuelle. »
Et Hervé Barbedienne : « J'ai travaillé avec Maurice de 1989 à 1995. Je veux dire ici combien Maurice était attachant. C'était quelqu'un d'une grande sensibilité, toujours à l'écoute, très fidèle. Je garde le souvenir d'une intelligence brillante, d'un homme de projets, très professionnel et féru de poésie ; il me semble qu'il pratiquait le haïku. »
Jean-François de Chorivit, délégué de la promo 1965, raconte. « Durant l'été 1969, Michel Chevalier, Maurice et

moi-même avons travaillé ensemble au Boston Consulting Group, qui était alors une petite "boutique" de conseil créée quelques années auparavant par Bruce Henderson. Maurice est venu s'installer dans l'appartement que Michel Chevalier et moi occupions depuis septembre 1968 à Harvard Square. Tous les soirs, Maurice "travaillait" consciencieusement son anglais, reprenant les diverses expressions qu'il avait notées durant la journée sur un petit carnet. Le goût du travail bien fait... »
Maurice était aussi Master of Business Administration de Harvard Business School, et ses camarades nous écrivent ces quelques lignes, qui résonnent comme une synthèse de ce qui précède : « Maurice will be remembered for his outstanding clarity of mind and ability to transform ideas into action, his integrity, as well as for his attention to others, whether close or remote, for his loyalty and humor. We lose an exceptional friend. »
Sa vie professionnelle a été particulièrement prestigieuse, internationale, diverse, comme la décrivent ses pairs de Harvard :
« Maurice has been first and foremost a top flight strategy consultant to the owners and management of major companies in many parts of the world, initially with the Boston Consulting Group (1970-78) where he opened the Paris and Munich offices, later with Monitor (1997-2000), Arthur Andersen (2000-2012), and on his own, publishing a noted book on corporate strategy in 2002 in both the US and France. Believing in putting his vision and advice into practice, he was also to serve as CEO of such French companies as Sommer-Allibert, Transalliance, Ciments Français and Givenchy.
Still active, he was a director1 of Essilor International and Faiveley as well as the long-time chairman of the European-American Chamber of Commerce. He was at heart both French AND American, insisting on this double bond and accordingly spent his time between France and the US (Florida). »
Certains d'entre nous ont été proches de Maurice depuis toujours. Ils ont voulu partager avec nous leur amitié et leur peine.
C'est Jacques Rouayroux, qui s'adresse à Claude, l'épouse de Maurice :
« Bonjour Madame,
Je crois que nous ne nous sommes jamais rencontrés, mais si je n'ai pas vraiment fréquenté Maurice au cours de nos années HEC, j'étais trop mal classé, c'est lui qui m'a recruté en 1981 pour que je vienne le rejoindre dans ses années SCOA. C'est encore lui qui m'a permis de rentrer à la Compagnie de Suez en 1984. [...] Depuis, nous n'avons cessé de nous voir et de déjeuner ensemble au moins une fois par an. Je lui serai toujours reconnaissant de l'orientation qu'il a donnée à ma vie. Au-delà de ces rapports professionnels, nous avions une complicité Champsaurine(2) car j'ai passé de nombreuses vacances de jeunesse à traîner dans la montagne d'Orcières(3), en particulier autour des Audiberts(4). À l'automne dernier je lui ai proposé un pèlerinage dans sa vallée et il m'a répondu que, la neige une fois fondue et quand il serait de retour, nous pourrions envisager ce voyage... Je pensais que le moment était venu de lui rappeler ce projet, mais c'est un bien autre voyage que l'on vient de m'annoncer ce matin... »
Et Michel Tardieu écrit à son ami :
« Cher Maurice, cher ami,
Le choc d'apprendre ta disparition si brutalement ce matin alors que nous avions partagé un de nos déjeuners réguliers il y a exactement un mois, le 2 avril, m'a laissé effondré. Tu avais eu des alertes, une santé fragilisée, mais tu vivais comme si de rien n'était, te déplaçant avec vigueur malgré tes soucis physiques. Je te revois encore quittant un restaurant où nous avions comme d'habitude échangé sur tout ce qui nous passait par la tête, librement et franchement, courant après ton bus qui allait repartir, appuyé sur ta canne, comme si tu avais toujours 20 ans.
20 ans, l'âge où, au sein du comptoir que nous partagions, notre amitié s'est nouée, notamment au fil de quelques travaux communs pour Matthiex notre remarquable prof de "méthode".
J'habitais près de Saint-Augustin et tu revenais souvent déjeuner à la maison déguster avec régal les bons plats que ma mère nous préparait. Vous aviez une affection réciproque. Malgré Harvard, et les hautes sphères que tu fréquentais, tu ne ratais jamais nos déjeuners parfois moins fréquents mais toujours aussi spontanés, parenthèse détendue et refuge de vérité profonde et de liberté dans un monde professionnel souvent plus rude et moins naturel.
Nous refaisions ce monde, nous échangions les nouvelles, tu me disais ton bonheur de partager ta vie avec Claude, évoquions nos familles, les souvenirs souvent lointains tant ta mémoire était vive et forte. Tu me parlais avec émotion des Hautes Alpes, une de tes racines familiales à laquelle tu tenais par-dessus tout. J'ai vu aussi croître ton attirance pour les États-Unis que tu rêvais de plus en plus de faire partager à Claude, ton épouse adorée, qui ne t'a suivi en Floride que plus tard quand elle a un peu levé le pied, il y a quelques années, de son activité débordante de médecin gynécologue. C'est dans cette résidence que tu aimais tant, face à l'Atlantique, dans ce milieu marin où tu évoluais avec plaisir, que tu nous as quittés.
Notre amitié a été tissée ainsi de ces mille fils éternels. Ce temps qui passe bien vite et les décades qui tournent vont nous apporter de plus en plus d'absents et il ne sera plus utile de pointer pour eux comme nous le faisions parfois à la pointeuse de Malesherbes. Mais personne n'oubliera le brillant major qui courait après les professeurs que nos chahuts occasionnels avaient viré de l'amphi. Le professeur Vedel s'en souvient sûrement encore et il t'en parlera sans doute si vous vous retrouvez dans cet ailleurs que nous ne savons pas. Au revoir, cher Maurice. La chaleur de notre promo 66, les moments amicaux que nous sommes nombreux à partager grâce à nos délégués si inventifs permettront de poursuivre avec ton souvenir et ta mémoire les bouts de chemin que nous parcourions ensemble. Mes pensées vont avec force vers Claude et tes trois enfants et ils savent que je suis de tout cœur avec eux. »

1. Administrateur.
2. Le Champsaur est la haute vallée du Drac, au sud du massif des Écrins.
3. Orcières est un village du Champsaur.
4. Les Audiberts sont un hameau d'Orcières, à 1 460 m d'altitude.

La promotion HEC 1966 - Mise en forme par Jean-Jacques Decléty et Jean-Pierre Richard

Hommage à Philippe Malignac (H.66)

Philippe Malignac (H.66) nous a quittés le 11 avril 2019. Il repose désormais dans le Limousin qu'il affectionnait.
Il était avec nous en septembre 2016 pour fêter notre cinquantième anniversaire chez Louis Omer Decugis. De l'avis de ceux qui l'ont rencontré, il était un homme toujours souriant et agréable, courtois, calme, élégant et charmeur, mais aussi discret. Basile Contselis était avec lui de la sixième au lycée Condorcet à la classe préparatoire à Carnot. Il se souvient de lui, toujours aimable, prêt à rendre service et bienveillant. Gerard Fulconis l'avait fréquenté un peu à l'école et l'a retrouvé à plusieurs occasions avec beaucoup de plaisir.
Je ne le connaissais que de vue à l'école et n'ai échangé avec lui que beaucoup plus tard, à l'occasion d'un achat de mobilier pour les chambres de mes enfants dans la très belle affaire qu'il a su si bien développer, Espace Loggia. Nous avions déjeuné ensemble pour évoquer notamment la scolarité de nos fils !
Nous nous retrouvâmes un jour par hasard sur le boulevard Saint-Germain devant une de ses boutiques. L'équipe des délégués avait décidé de déjeuner dans un restaurant voisin pour préparer un projet avec notre cher Nicolas Coulon. Il nous rejoignit au dessert et ce fut un moment très joyeux.
Au printemps 2016, il voulait concrétiser un projet personnel et humanitaire dans un pays défavorisé et recherchait des contacts à Madagascar. J'ai organisé pour lui deux déjeuners avec deux amis, Bernard Ramanantsoa, le charismatique Directeur Général du campus, et Michel Manceau (H.64), très investi dans la vanille à Madagascar.
Je laisse Michel exprimer ses souvenirs d'un long séjour qu'ils y partagèrent : « Philippe est arrivé un jour à Antalaha pour y trouver une crique bleu émeraude où séjourner. Mais il avait aussi en tête un projet humanitaire. Alors, il s'est installé à la terrasse de son hôtel, et, au fur et à mesure de nos déplacements quotidiens en brousse (j'y achète de la vanille), il parlait poules, œufs, poulaillers, et petit à petit, tranquillement, il écrivait sur un grand cahier ses trouvailles. Et puis, quelques semaines plus tard, il a sorti un projet finalisé, que la Coopération allemande, également sur cette problématique, a

validé : la mortalité des poules pondeuses était due à un manque d'hygiène dans les poulaillers, et des pratiques sanitaires adaptées permettraient d'éradiquer cette mortalité anormale. Ses problèmes de santé l'empêchèrent de poursuivre ce projet. »
Après son décès, j'ai revu son épouse Laurence et son fils Paul, qui dirige maintenant l'affaire familiale. Ce fut l'occasion de revenir sur son parcours professionnel riche, original et fertile.
Philippe commença sa carrière en France dans un grand groupe américain de home products.
À peine recruté, il partit à New York ainsi que d'autres « hauts potentiels » comme lui, pour une année d'intégration et d'imprégnation de la culture et des méthodes internes du groupe, avant de revenir à Paris, pour y redéployer l'entreprise. Il rejoignit ensuite Calor - SEB où il développa l'international, puis Moulinex comme directeur international qu'il quitta lors d'une longue guerre de succession.
Une rencontre fortuite avec l'inventeur d'un appareil épilateur original « Silk Epil » fut l'occasion d'une association fructueuse pour un lancement mondial, où son talent et son expertise internationale dans la commercialisation d'appareils de petit électroménager domestique permirent un développement exceptionnel et la signature de plusieurs contrats de licence, avant que le marché ne se banalise. Ayant cédé ses parts, Philippe pouvait alors songer sereinement à de nouvelles aventures.
Il prit différentes participations dans des entreprises. Parmi celles-ci, Espace Loggia, concepteur et producteur de meubles, qui avait été créée à la fin des années 1970 par Mijanou Bardot. Le concept malin, intelligent et novateur d'Espace Loggia, qui permettait d'optimiser l'ameublement de pièces aux volumes de plus en plus réduits et l'intérêt que présentait un mobilier modulable, le séduisait. Il suffisait d'y apporter une gestion efficace, sur les plans industriels, logistique et commercial, et de bâtir une communication percutante.
Philippe prit le contrôle de cette affaire à la fin des années 1990. Il dynamisa l'entreprise en misant sur l'innovation et en relocalisant la fabrication des meubles en France. En 2002, il acheta à Pinault Bois une usine de bois située aux Herbiers, en Vendée. L'usine produit depuis lors les meubles ingénieux de la marque. Paul innova à son tour en digitalisant l'entreprise, et en créant un système de maintenance préventive via les objets connectés, particulièrement précieux pour les gestionnaires de résidences étudiantes, qui sont l'un des marchés porteurs d'Espace Loggia aujourd'hui.
Voici quelques propos de l'hommage du directeur de l'usine des Herbiers lors de ses obsèques « Un patron au grand cœur qui a changé le cours de tant de vies » ; il évoque son profond charisme et son autorité naturelle, son talent pour exprimer des choses difficiles à entendre, avec toujours beaucoup de bienveillance, un homme juste, généreux, chaleureux, croquant la vie à pleines dents.
Relisez sa page de notre annuaire trombinoscope 2000. Elle illustre bien sa personnalité lumineuse.
Philippe, homme discret, aura été une figure exemplaire de notre chère promotion.
Jean-Pierre Richard (H.66), avec le concours de Jean-Jacques Decléty (H.66)

1971

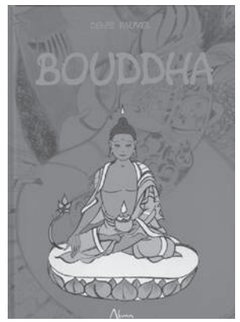
Yves Dumont (H.71)

J'ai assisté à de nombreuses réunions de conseil d'administration ou de surveillance au cours de ma carrière de chef d'entreprise, et plus encore ensuite, dans une seconde partie de ma vie professionnelle, comme administrateur de sociétés et d'associations. J'ai donc rencontré et vu agir de nombreux administrateurs, dont certains m'ont montré ce qu'il ne fallait pas faire et d'autres m'ont donné des exemples à suivre.
La gouvernance, qui est une discipline en plein essor en France, n'est pas de celles que l'on peut apprendre par l'étude seule, il faut de la pratique et des qualités relationnelles (les soft skills des Anglo-Saxons). Il me paraît intéressant, en espérant que d'autres que moi feront de même dans HEC Stories, de vous décrire l'administrateur qui m'a le plus impressionné par ses qualités.
Au sein d'un conseil d'administration auquel j'appartenais siégeait un administrateur qui employait une méthode remarquable pour optimiser la qualité des débats et la collégialité du conseil. Cette notion de collégialité est très importante en gouvernance, car la responsabilité des administrateurs n'est pas individuelle mais collective.
Cet homme avait beaucoup d'autorité personnelle, justifiée par sa position hiérarchique élevée dans une banque importante, sa connaissance des dossiers et la pertinence de ses analyses. Son expérience, acquise dans plus d'une vingtaine de conseils d'administration, lui avait enseigné que cette autorité n'était pas toujours un bienfait lors des discussions préalables aux décisions stratégiques. En effet soit il s'exprimait et alors plus aucun administrateur n'osait intervenir, soit il se taisait et il pouvait laisser la discussion faire fausse route. Pour inciter les autres à s'exprimer sans pour autant se taire, il lui arrivait souvent de commencer par exprimer sans détour son point de vue sur la question en débat, après quoi il se tournait vers l'un de nous, qu'il choisissait pour son profil approprié au sujet et lui demandait : « Mais je peux me tromper, je vous en prie, Robert, contredisez-moi. »
La méthode présentait deux avantages. Tout d'abord, cette interpellation invitait l'administrateur à critiquer sa déclaration sans que cela soit mal perçu (en France, critiquer en public les idées d'autrui est trop souvent vécu comme une attaque personnelle et non comme une contribution positive à un débat), et parfois à révéler une faille dans le raisonnement. Ensuite, cela incitait aussi les autres administrateurs à intervenir à leur tour et exposer des points de vue différents, ce qui est toujours une source de progrès.
La qualité des décisions en sortait renforcée. Je garde toujours en mémoire cette approche simple mais peu courante du débat d'idées !

1972

Denis Fauvel (H.72)

Je suis né avec un crayon à la main et un autre sur l'oreille, le premier m'a servi à composer mes premiers dessins à l'âge de 3 ans. Le second, je l'ai utilisé pour faire mes premiers comptes d'épicier… je voulais dire d'homme d'affaires, un peu plus tard.
Le dessin accompagna mes premiers travaux d'écolier en primaire, mais sa place se réduisit insensiblement au fil des années. En 6e, je pouvais encore en placer quelques-uns dans la marge, en 5e, on me fit gentiment comprendre que les arts graphiques n'avaient plus leur place dans le cursus scolaire. Je devins donc un peintre du dimanche, triste promotion.

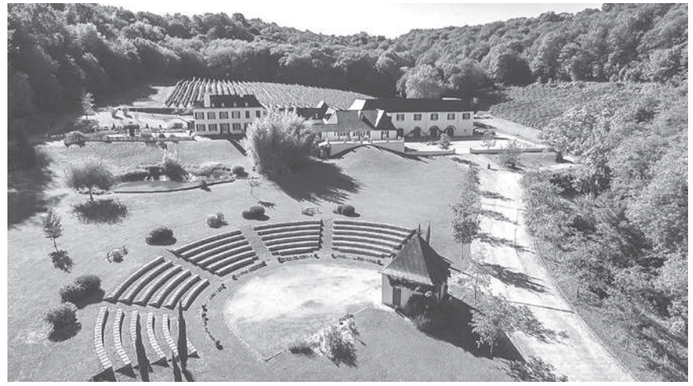


Après le bac et la fin de mes études secondaires normandes, j'arrivai à Louis-le Grand pour la prépa HEC. Alors là, black-out total sur le dessin. Arrivé à HEC, j'essayai de suivre en même temps les cours des Beaux-Arts ; on me fit gentiment comprendre que c'était l'un ou l'autre, ce fut donc l'un à la place de l'autre. Ensuite mariage, enfants, vie professionnelle, je ne vous fais pas de dessin. J'ai quand même pu faire de nombreux voyages en Extrême-Orient, notamment en Inde où j'ai passé une année (en plusieurs fois). Et puis, les enfants grandissant, le temps disponible s'accrut un peu, me laissant la possibilité de professionnaliser mon trait. J'ai donc commencé à publier des illustrations puis quelques ouvrages, notamment avec un éditeur franco-indien, Kailash. Celui-ci m'a permis de publier une bande dessinée consacrée à Ganesh, le dieu éléphant. L'ouvrage fut réalisé sous la forme d'un livret de 32 pages en format A5, voisin des BD indiennes, les amar-chitra-katas. D'autres suivirent, dédiés à Krishna, puis à Hanuman. Un projet de quatrième ouvrage, dédié à Bouddha, toujours en petit format, échoua pour des raisons financières, l'éditeur n'ayant plus la possibilité d'investir. Le document resta donc à dormir dans un tiroir pendant un certain temps. Je le proposai aux éditions Dharma, spécialisées en ouvrages religieux orientaux. Là aussi, difficultés financières, attente, impossibilité.
Quelques années plus tard, je retombe, par hasard sur le nom de cette entreprise dans ma liste de contacts. J'appelle sans trop y croire, mon interlocuteur m'annonce qu'il a fermé mais… qu'il a cédé son fonds de commerce à un petit éditeur bordelais. J'appelle ledit petit éditeur, en y croyant encore moins, et là, banco, le projet l'intéresse ! Voilà comment la biographie de Siddharta Gautama est née après bien des aventures. Ce livre comporte 56 pages couleurs en quadrichromie avec quelques pages de croquis réalisés, pour certains, au cours de mes voyages en Inde et en Indonésie. Si vous le souhaitez, vous pouvez retrouver mes différents travaux et publications sur mon blog : **www.denisfauvel.fr**

1973

Francis Kaufmann (H.73)

Depuis quarante-cinq ans, depuis nos deux années passées ensemble à l'ISA, nous sommes liés, par la passion des voyages, l'amour de la montagne et du ski, les connivences familiales autour de nos enfants, et l'amitié, tout simplement. Que de week-ends partagés, de vacances en commun, de voyages mémorables, dont celui organisé au Sénégal par notre regretté camarade Lamine Niang.
Depuis longtemps germait le projet d'un voyage en Israël, pays auquel je suis fortement attaché. Avec Étienne, Jean-François, Jean-Luc, Loupi et nos épouses respectives, nous avons programmé ce séjour en avril-mai 2019.
Dire que tout fut simple serait erroné. Ce pays soulève des passions, renvoie à nos croyances personnelles, suscite nombre de polémiques, parfois sans rapport avec la réalité des faits, oblige à la prise en compte du contexte complexe...
Mais ce voyage en Israël fut en tout point passionnant. La confrontation avec une histoire ancienne qui est à la racine de notre civilisation, une histoire plus récente qui nous touche de près et le présent d'un pays plein d'énergie crée une émotion et génère des échanges passionnés, en particulier sur la place des religions et la définition du judaïsme ...
Notre voyage a été à la fois historique (sites archéologiques de Beït Shéan et Césarée, forteresse de Saint-Jean-d'Acre, citadelle de Massada), religieux (lieux saints incontournables de Jérusalem et du lac de Tibériade, jardins Baha'ies de Haïfa, abbaye Abou Gosh), culturel (musée d'Israël, musée Ralli, vitraux de Chagall en la synagogue d'Hadassah, tombe de Maïmonide à Tibériade, musée Ilana Goor à Jaffa...), sportif (montée à pied à Massada, randonnée dans le désert à Mitzpe Ramon), politique (recueillement sur la tombe de Ben Gourion au kibboutz Sde Boker et aussi visite de Ramallah et du mausolée d'Arafat), aventurier (montée sur le Golan, aux frontières du Liban, de la Syrie et de la Jordanie, avec une curiosité : les pistes de ski du mont Hermon !), agricole (en plein désert, le kibboutz Hatzeva cultive agrumes et fleurs dans des serres immenses et exporte son savoir-faire de la culture en milieu aride dans le monde entier), et enfin gastronomique (les plats reflètent la diversité du pays d'Israël, avec le mélange de cuisine orientale et occidentale, et les restaurants de poissons, sans oublier les souks de Jérusalem et de Tel-Aviv).
Nous avons goûté enfin au contraste des deux villes : Jérusalem, la sérieuse et la religieuse, et Tel Aviv, la joyeuse et l'épicurienne.
Un voyage riche de couleurs, d'images, d'odeurs, d'échanges avec des ami(e)s israéliens qui nous ont reçus chez eux, au kibboutz, à Jérusalem et à Tel-Aviv, et nous ont permis de comprendre un peu mieux les difficultés et surtout les espérances et la dynamique de ce pays hors du commun. Comme l'a dit l'un d'entre nous : « Lorsque nous sommes partis, nous savions bien que les choses étaient compliquées, mais nous sommes revenus avec la certitude qu'elles étaient encore plus complexes que nous l'avions imaginé ! »
Au-delà de la découverte, pour certains, de ce pays d'exception, nous avons toujours la grande chance de pouvoir partager, de pouvoir débattre de ces thèmes essentiels et de vivre des aventures avec la même passion qui nous animait à l'époque du campus. En outre, combien moins riche aurait été ce voyage et ce partage de découvertes, sans nos tendres épouses, qui nous apportent leur sensibilité et leur intelligence émotionnelle !
Francis Kaufmann, avec Étienne Lamairesse, Jean-Luc Margot-Duclos, Loupi Perrazi et Jean-François Verjat



Pierre Saubot (E.73)

J'ai hérité d'une propriété viticole de taille modeste (12 ha, 70 000 bouteilles) qui est dans ma famille depuis 1617, dans une appellation excentrée (Jurançon en Béarn).
Je voulais vous dire que, dans un métier vieux de plus de 4 500 ans, dans une petite propriété à l'échelle de la mondialisation, en respectant le terroir, les cépages et la tradition locale, avec peu de moyens financiers, quatre ans d'efforts, ainsi que la compétence et l'acharnement du maître de chai du domaine du Cinquau, Germain Laborde, on peut innover et créer un vrai nouveau produit. Il faut de l'imagination et de la volonté, notamment pour trouver des solutions qui tiennent compte des contraintes liées au respect de l'environnement.
Aujourd'hui, nous sommes fiers du résultat, tant au niveau de la qualité de notre vin que de notre organisation, aussi souple et moderne que celle des entreprises nouvelles, et du savoir-faire humain que nous avons développé.
www.cinquau.fr

1977

Didier Lombard (E.77)

Je vous écris pour vous décrire l'effet pervers de l'octroi de marché par enchères inversées. Président d'une ETI de biens d'équipement mécaniques je reçois, vers l'an 2000, un avis de notre GC1 (Grand Client n° 1) : « L'attribution de notre prochaine commande se fera par enchères inversées Internet, mise à prix initiale 2,5 millions d'euros. Ci-joint le règlement et les conditions juridiques à accepter pour participer. »
Gros choc pour cette société d'Ingénieurs fournisseur leader du GC1 depuis des années et leader mondial de son créneau à haute valeur ajoutée. Nous voici assimilés à des fournisseurs de consommables, on s'y attendait mais c'est violent. Et quel gain supplémentaire en attend le GC1 alors que nos marges et nos coûts sont déjà au minimum ?...
Le PDG de PMI1, en redressement après son récent dépôt de bilan, m'a fait savoir qu'il prendrait cette affaire coûte que coûte, donc que nous serions tous perdants si ETI (nous) se battait bêtement ! Personnellement je pense que comme d'habitude les achats de GC1 vont utiliser ce canard boiteux comme lièvre... pour faire baisser notre prix, car en fait ils préfèrent notre solidité. Mais ils ne peuvent pas céder sur ce prix emblématique.
Après discussions avec les responsables impliqués et après avoir vérifié que notre groupe actionnaire acceptait le principe de l'enchère inversée (déjà pratiquée dans d'autres divisions), nous décidons de faire une opportunité de cette contrainte en jouant sur le complexe de supériorité du PDG de PMI1 : autodidacte méprisant envers nos cadres diplômés, ce praticien très expérimenté dans le métier mais piètre gestionnaire peut se laisser aveugler par son ego.
Donc nous décidons de perdre l'enchère à un prix suicidaire. La mise à prix est de 2,50 M€. Notre prix habituel serait 2,20 M€ et notre coût direct sans couverture de frais est de 1,80 M€. L'essentiel ne sera pas le prix de l'affaire mais de la perdre au plus bas !
« Oui, dit le CFO, mais s'il abandonne avant nous, c'est nous qui perdons ! »
« Juridiquement, j'ai vérifié que nous pouvons en sortir facilement, donc il n'y a pas de risque. De plus, l'ego du PDG de PMI1 le poussera à vouloir me battre à tout prix, car il ne m'apprécie pas du tout... », lui réponds-je avec une assurance un peu exagérée.
Les enchères débutent avec 4 sociétés en principe anonymes : Nous l'ETI, PMI1 et deux autres concurrents que nous pensons connaître comme pas vraiment intéressés par l'affaire mais incités par GC1.
L'ambiance dans notre salle est « Houston en 1969 avant l'alunissage », nous « enchérissons » à 2,30 M€. Immédiatement, une réponse à 2,1 suivie par 2,05 puis 2,1 de la part des outsiders.
« Vous jouez petit bras, ce n'est pas sérieux », nous fait savoir le pilote des enchères de GC1 qui n'est pas l'acheteur menant les négociations habituelles. Nous « enchérissons » à 1,80 M€. Retrait immédiat des deux

pseudo-concurrents. PMI1 offre 1,60 M€, le grand jeu commence. Nous descendons à 1,40 M€, sous le coût direct. « Donc à partir de maintenant nous sommes à perte », dit le CFO très tendu. Je pense qu'avec des volumes plus faibles que nous, PMI1 est à perte depuis 1,60 M€ ce qui me conforte. Nous offrons 1,20 M€. PMI1 offre 1,10 M€, ce qui confirme qu'il est dans l'irrationnel, sans raison de s'arrêter là ! Nous descendons à 1 M€. PMI1 descend à 0,90 M€. Nous arrêtons, laissant PMI1 gagner l'enchère à 0,90 M€, fortement à perte depuis une mise à prix de 2,50 M€ ! « L'acheteur de GC1 est fou furieux », dit le commercial, car sa crédibilité de négociateur habituel est ruinée par ces prix insensés. Il menace de les prendre comme référence pour de futures négociations.

Épilogue : le PDG de PMI1 a été très fier de sa « victoire » qui a contribué à l'affaiblissement durable de sa société qui me semble-t-il a été rachetée un peu plus tard mais sans jamais décoller. Notre ETI s'est fort bien passée de cette affaire à perte et a renforcé sa part de marché avec Grand Client1 qui n'a plus voulu prendre le risque de passer des commandes importantes à PMI1.

Leçons : l'ego peut être un désavantage compétitif ; une nouveauté menaçante est contournable.

Denis Vidal (H.77)

Le premier livre vraiment exhaustif sur tous les statuts possibles pour créer son entreprise ou « se mettre à son compte ». Été 2017 : je descends au sous-sol de la grande librairie Eyrolles, boulevard Saint-Germain, à Paris. C'est, entre autres, une des plus grandes librairies business de France. J'ai passé deux heures devant le mur d'étagères consacrées aux livres traitant de la création d'entreprise et, plus particulièrement, du choix du statut (il y en a beaucoup).
À l'époque, ces ouvrages étaient tous faits sur le même modèle : vous souhaitez créer une entreprise qui va évidemment se développer, vous voulez devenir Bill Gates ou Jeff Bezos, voici les statuts possibles : entreprise individuelle, SAS/SASU, SARL/EURL, SA. Point final. Or, depuis quelques années, les motivations poussant à la création d'entreprises se sont diversifiées. Aujourd'hui, on ne crée plus seulement son entreprise pour gagner beaucoup d'argent. On crée aussi parce qu'on veut gagner sa vie en faisant un boulot qui nous plaît. Ou parce qu'on est jeune retraité et qu'on veut un complément de revenu. Ou,

tout simplement, parce qu'aujourd'hui, le CDI disparaît du paysage et qu'il est plus facile de décrocher un revenu en étant indépendant. Il y a donc une grande diversité de motivations et, en réponse, une grande diversité de statuts disponibles, depuis la micro-entreprise jusqu'aux couveuses ou à la coopérative d'activité et d'emploi. En passant par l'association 1901, l'EIRL, la SCIC et, bien entendu, les statuts « classiques » (SAS, SARL, etc.). Avec Guy Dessut, expert-comptable, nous avons rédigé un petit livre (180 pages) qui se veut exhaustif et simple à lire. Nous y présentons les caractéristiques de chaque statut, la simplicité ou non de sa mise en œuvre, ses avantages et ses inconvénients. Le livre vient d'être publié aux éditions Dunod. Entrepreneurs, il existe toujours un statut pour vous, de Guy Dessut et Denis Vidal, collection Entrepreneurs, aux éditions Dunod.

1978

Michel Pinto (H.78)

I am a member of the European Union Technical Expert Group (TEG) on Sustainable Finance. This Group, set up in July 2018 by the European Commission, has 35 members i.e. investors, banks, NGOs, Supranational, Corporates, Associations, technical experts.
This Group worked on four key actions outlined in the Commission's Action Plan on financing sustainable growth and to meet Paris targets. To make the EU climate-neutral by 2050, Europe needs between 175 to 290 billion Euro in additional yearly investment in the next decade.
1-Action 1 of the Commission's Action Plan on financing sustainable growth called for the establishment of an EU classification system for sustainable activities or "Taxonomy". The EU taxonomy is a classification tool to help investors and companies identify environmentally friendly economic activities. It can help to grow the clean economy of the future and substantially improve the environmental performance of industries we have today. In June 2019, the Technical Expert Group on Sustainable economic activities published the first classification guidance. Within the framework of the proposed Taxonomy regulation, the TEG has developed recommendations for technical screening criteria that can make a substantial contribution to climate change mitigation or

adaptation, while avoiding significant harm to the four other environmental objectives : sustainable use and protection of water and marine resources, transition to a circular economy, waste prevention and recycling , pollution prevention control and protection of healthy ecosystems. The next steps are to seek additional feedback on criteria that have not yet been subject to public consultation (a call for feedback has been launched early July) and to develop further guidance on implementation and use of the Taxonomy.
2-Action 2 of the Commission's Action Plan on financing sustainable growth called for the creation of standards and labels for green financial products. The TEG proposes that the Commission creates a voluntary, non-legislative EU Green bond standards (EU GBS) to enhance the effectiveness, transparency, comparability and credibility of the Green Bond market and to encourage the market participants to issue and invest in EU Green bonds.
The proposed core components of the EU Green Bond Standard are:
-Alignment with Taxonomy
-Publication of a Green Bond Framework
-Mandatory reporting on use of proceeds
-Mandatory verification of the Green bond framework and the final allocation by an external reviewer.
In addition, the TEG has proposed six additional preliminary recommendation suggesting how the EC, EU and Member State Government and market participants can support the uptake of the EU GBS through both demand and supply-side measures.
The two other actions of the TEG are:
3-New guidelines on reporting climate-related information and on sustainability related Disclosure. These guidelines are consistent with the Non-Financial Reporting Directive and supplement to the general guidelines on non-financial reporting published in 2017.
4-Climate benchmarks and benchmarks' ESG disclosures. Two new categories of climate benchmarks to orient the choice of investors who wish to adopt a climate-conscious investment strategy. Political agreement reached by European Parliament and Council in February 2019. The TEG published an interim report on climate benchmarks and benchmark's environmental, social and governance (ESG) disclosures and launched call for feedback in June 2019.
As a member of the TEG, I have been working more specifically on the Green Bond Standards. Should it be any need for further information on the above topics, please do not hesitate to contact me, I would be happy to help and support.

1984

Daniel Bô (H.84)

Michel Malvy est un ingénieur mécanicien qui a développé un savoir-faire exceptionnel dans le domaine des matériaux composites. J'ai eu la chance de le rencontrer en 1990 sur les bancs de Challenge Plus, le programme de création d'entreprises d'HEC Management animé par Etienne Krieger. J'ai toujours gardé contact avec lui et suivi les travaux avant-gardistes.
Cette tribune, issue de multiples échanges avec l'expert, vise à mettre en lumière une technologie développée après dix années de recherche : le composite de bambou. Le bambou est une graminée à croissance extrêmement rapide. Il dispose naturellement de propriétés mécaniques exceptionnelles. Il est capable de survivre dans des environnements très hostiles et sa composition le rend 30 % plus résistant que le chêne à l'état naturel. Il est baptisé « l'acier vert » en Asie. Bien que très léger, le bambou offre une très grande résistance en compression et en flexion à l'état naturel. Pour obtenir un matériau léger et résistant dans toutes les positions, Michel Malvy propose de « ciseler les fibres », de les associer. Son

alliage combiné avec son propre carbone donne un résultat proche de la dureté du diamant, résistant à de nombreuses plages de fréquences thermiques et vibratoires. Bref, le bambou hybride est le bio-matériau du futur. Après dix ans de R&D et la création d'une usine en Thaïlande, Michel Malvy a développé un procédé complexe et unique au monde permettant d'extraire la fibre de bambou. Cette technologie permet d'atteindre des granulométries extrêmement fines (de l'ordre des nanoparticules), de produire une fibre de qualité constante, qui peut se décliner en une large palette, propre à couvrir de nombreux usages (fibre courte, fibre longue, mate). Différentes granulométries (G1 à G8 < à 15 microns) sont possibles avec ce procédé d'extraction, qui repose sur des procédés mécaniques tangentiels à très haute fréquence. Le procédé d'extraction mécanique, sans produits chimiques, restitue et augmente fortement toutes les propriétés naturelles du bambou, permettant à la fois d'améliorer la performance des produits et de recycler la production industrielle en fin de vie.

Michel Malvy détient une expertise unique pour les secteurs où la légèreté et la performance structurelle des matériaux sont primordiales comme le secteur des transports : l'aéronautique, le spatial, l'automobile, le ferroviaire, le nautisme mais aussi la plasturgie et le bâtiment. Les propriétés des matériaux associés au bambou sont multipliées par 300 % à 500 % pour les polymères thermoplastiques renforcés en fonction de leur taux de pourcentage de fibres.
Michel Malvy vient d'obtenir un diplôme Award, une compétition de start-up sur les nouveaux matériaux en Chine face à 1 200 start-up Innovantes. Il termine dans les 10 premiers de cette compétition mondiale.
Le bambou, qui est souvent considéré comme du bois dans les statistiques alors que c'est une herbe (graminée), pousse naturellement en abondance sans engrais ni pesticides sur l'ensemble de la ceinture tropicale et subtropicale (soit une surface de 22 à 36 millions d'hectares, selon les sources académiques), ce qui la positionne comme la ressource la plus abondante et donc la plus fiable sur le marché des fibres naturelles, après le coton. Le bambou se renouvelle grâce à ses rhizomes traçants dans le sol ; il ne nécessite donc pas d'être ressemé, arrosé, traité aux engrais et aux pesticides. Il est très souvent valorisé sur des terrains pentus n'ayant aucune vocation de culture. Sa vitesse de croissance est spectaculaire, telle que « 25 % des plants d'une forêt ou d'une plantation de bambous peuvent être coupés sans diminuer la taille de la plantation ou du nombre de plants par hectare ». Il y a une opportunité pour lancer une filière autour de cette matière première universelle incluant la culture de forêts de bambous dans l'Hexagone et sur les territoires français d'outre-mer.

1993

Nicolas Bonleux (H.93)

Je voudrais faire part à la fois de mon appréciation positive du nouveau format de la revue et de ma surprise en lisant dans l'édito de Frédéric Jousset l'affirmation selon laquelle « l'entreprise est apatride ». Je pense qu'écrire cela dans l'édito de notre revue peut conduire à des malentendus qui ne serviront pas notre communauté.
C'est un propos qui peut choquer, à la fois dans le monde de l'entreprise et à l'extérieur, et qui se situe en contradiction avec les efforts entrepris par notre communauté, Frédéric en tête, pour que les entreprises contribuent à la quête de sens de notre société occidentale, dont l'événement au quai d'Orsay en juin a constitué une illustration particulièrement éloquente.
Enfin, à titre personnel, je considère que l'entreprise fait partie intégrante du corps social et ne peut donc pas (ni ne doit) être apatride. Merci de m'avoir lu et n'hésitez pas à partager votre opinion si vous souhaitez approfondir la discussion !

1997

Éric Loutre (E.97)

Pour envoyer de l'argent à leur famille, les binationaux et étrangers résidant en France passent par des organismes tels que Western Union et MoneyGram. Des services utilisés par Bennaceur Kasbi, avant qu'il ne se décide à fonder sa propre société spécialisée, fin 2017. Paytrip permet aujourd'hui de créer un e-portefeuille qui révolutionne la mise à disposition d'argent entre proches ou membres d'une même famille qui ne résident pas dans le même pays.
Chaque client ouvre un compte IBANisé qu'il alimente du montant de son choix par virement ou par carte. Les moyens de paiement se présentent sous forme de cartes Mastercard prépayées utilisables dans plus de 200 pays et auprès de 40 millions de distributeurs ou commerçants affiliés. Jusqu'à quatre de ces cartes prépayées et rechargeables peuvent être associées à un même compte. Le client peut disposer d'une carte, en confier une aux membres de sa famille restés par exemple dans le pays d'origine. En France comme partout dans le monde, cet argent est ainsi utilisable instantanément avec des frais réduits par rapport aux opérateurs dominants. Ainsi, Paytrip, incubée par HEC Challenges Plus, innove pour les transferts internationaux d'argent. Cette FinTech met à profit l'ouverture d'un marché du paiement en phase de déréglementation et les ruptures d'usage permises par les nouvelles technologies digitales. Elle innove également au plan sociétal en permettant la bancarisation de populations dans les économies émergentes. Résolument inclusive, Paytrip permet également aux résidents de l'Union européenne exclus du système financier d'ouvrir un compte, première étape d'une réinsertion par le travail et l'économie. Le modèle économique de Paytrip est basé sur un système d'abonnement : 3,49 euros par mois ou 24,90 euros par an et par carte. Après plus d'un an à mettre au point ce service, la plate-forme, opérationnelle depuis mars dernier, séduit un nombre grandissant de clients. Paytrip s'est fixé un objectif de 500 000 utilisateurs et de 65 millions de chiffre d'affaires annuel d'ici cinq ans et continue de croître à bon rythme. L'effectif actuel (quinze salariés) devrait doubler avant la fin de l'année. Les priorités de recrutement concernent le centre de service client, les ventes et le marketing ainsi que les développeurs. Après une première levée de fonds de

1,2 million d'euros en 2018, suivie d'un second tour de table en 2019 avec 2 millions en deux tranches pour poursuivre l'expansion de la société. La jeune pousse poursuit sa stratégie de conquête par l'innovation. Innovation technologique grâce à l'IA qui permet d'automatiser l'authentification et de détecter les fraudes.
Innovation d'usage en multipliant les services liés au e-portefeuille et à la carte. Il sera bientôt possible d'opérer des transferts de carte à carte entre membres de la communauté Paytrip ou de bloquer certaines catégories d'achats (comme les jeux en ligne, par exemple) pour les cartes bénéficiaires. Innovation sociale en apportant des services spécifiques à certaines populations avec l'aide du tissu associatif (comme les étudiants étrangers).
Paytrip a été cofondée par Bennaceur Kasbi (HEC Challenge Plus 2017), Eric Loutre (HEC Executive MBA 1997) et Bruno Gérard (HEC Faculty Member).

1999

Olivier Gueudar Delahaye (H.99)

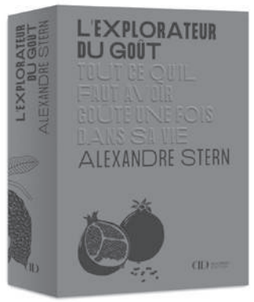
De retour en France après avoir passé une quinzaine d'années dans le monde de la finance à l'étranger, j'ai repris cette année une marque de vêtements pour bébés et enfants Mamy Factory (www.mamyfactory.com). La marque existe depuis 2012 et tous ses produits sont uniques, car ils sont faits main par notre propre réseau de mamies tricoteuses. Le style parisien de la marque et son aspect collaboratif m'ont attiré, ainsi que son potentiel de développement à l'étranger où les marques françaises sont toujours très bien perçues.
J'ai dû structurer une nouvelle équipe pour relancer la marque et m'entourer de créatrices aguerries, ne tricotant pas moi-même. Depuis un an, je me suis chargé de la redévelopper à l'international – nous sommes désormais distribués au Japon. Depuis la rentrée, nous lançons des nouveaux kits tricots et accélérons le développement de notre propre marque de laine haut de gamme, vendue en mercerie.
Ce qui m'a séduit dans cette aventure entrepreneuriale est l'histoire de Mamy Factory qui est centrée autour du concept de transmission d'un savoir-faire aux générations suivantes. Ce souci de valeurs humaines et de sens est très valorisé chez nos clients dans tous nos cadeaux de naissances.

Nous avons une équipe de brodeuses qui brodent à la demande des coussins et couvertures aux prénoms de l'enfant. Je me suis rendu compte du fort potentiel de la personnalisation qui envahit tous les secteurs, et particulièrement celui de la mode.
Nous sommes les seuls à pouvoir broder à la main ces articles et notre clientèle étrangère est friande de cette offre, car elle peut demander qu'on lui brode un prénom dans n'importe quelle langue ou idéogramme. Avec le fait-main, tout est possible !
Depuis mon arrivée dans ce nouvel univers, j'ai assisté à l'émergence d'une nouvelle génération de tricoteuses trentenaires qui ont rejoint notre communauté. Soucieuses de matières naturelles et nobles, ainsi que d'un style contemporain, nous avons publié pour elles un nouvel ouvrage de modèles adultes en phase avec leur univers.
L'idée de Mamy Factory est de dépoussiérer l'image du tricot tout en remettant en avant nos valeurs de qualité, savoir-faire, et d'un style moderne.
À l'heure du fast fashion et de la surconsommation, nous prônons une consommation plus responsable, éthique et surtout made in France,avec des produits qui pourront être réalisés par toutes les futures tricoteuses !

2000

Hugues Pelletier (M.00)

Et si l'avenir du e-commerce était au zéro déchet ? Le développement du commerce en ligne a apporté une praticité d'usage indéniable pour les consommateurs dont le corollaire a été une augmentation significative des emballages à usage unique ainsi que des suremballages nécessaires aux livraisons.
Les enjeux de protection de l'environnement, portés plus particulièrement par la jeune génération, nécessitent aujourd'hui de faire évoluer ces pratiques vers des modèles plus durables.
Alors que je dirigeais Ooshop.com, le site de courses en ligne de Carrefour, j'ai rencontré Tom Szaky, le fondateur de TerraCycle, qui a proposé de relancer la consigne pour réemploi des emballages de produits de grande consommation : le projet Loop.
Annoncé à Davos en janvier 2019 et affichant une vocation mondiale (Paris en mai 2019 avec Carrefour, NYC en mai 2019 avec Kroger et Walgreens, Londres à la fin 2019 avec Tesco, puis Berlin, Tokyo et le Canada prochainement), Loop est une plate-forme qui regroupe des industriels majeurs du PGC dont P&G, Coca-Cola, Danone, Mondelez, PepsiCo, Lesieur..., ainsi que des PME françaises tels que Cozie ou La Petite Fabrique Provençale. Voici un an, j'ai créé Petrel - e-commerce circulaire pour intégrer le projet Loop chez Carrefour en commençant par le e-commerce alimentaire avec livraison à domicile.
Basé à Station F, Petrel a également vocation à accompagner de manière durable les distributeurs et les industriels vers le zéro déchet avec la transformation de leurs process et la délégation de leurs opérations circulaires.
Et si vous aussi, dans vos comportements individuels ou vos activités professionnelles, vous embarquiez vers le zéro déchet ?



2001

Alexandre Stern (H.01)

Passionné de voyages et de gastronomie, j'ai décidé de partager mes expériences en faisant découvrir au plus grand nombre les pépites culinaires du monde entier et les goûts les plus inoubliables que j'ai été amené à goûter. Après avoir hésité sur la forme à donner à ce partage d'expérience (blog, site internet, ateliers...), j'ai finalement décidé d'en faire un livre qui paraît ce mois-ci et a pour titre L'Explorateur du goût.
S'agissant pour moi d'une première expérience dans le domaine de l'édition, j'ai eu la chance de trouver rapidement une écoute attentive aux éditions Ducasse, qui se sont lancées avec moi dans cette aventure. Dix-huit mois plus tard, j'ai le plaisir de présenter le résultat : 630 pages d'ingrédients et de recettes issus de plus de 150 pays, qui permettront aussi bien d'en savoir plus sur les ingrédients que vous pensez déjà connaître (saviez-vous que le ketchup était à l'origine une sauce à base de poisson ?) mais aussi et surtout de découvrir les goûts les plus inattendus et les plus secrets lors de vos prochains voyages (connaissez-vous le sperme de poisson, un mets délicat particulièrement recherché au Japon ?).
Le sous-titre de mon livre (« Tout ce qu'il faut avoir goûté une fois dans sa vie ») résume l'ambition de l'ouvrage : on y trouve un aperçu des saveurs les plus inoubliables du monde dans chaque catégorie : fruits, légumes, épices, pains, viandes, poissons, street food, plats traditionnels, fromages, desserts, boissons, etc.
Mais loin d'être une simple encyclopédie, j'espère que ce livre donnera envie aux lecteurs de sortir des sentiers battus culinaires et d'aller goûter des mets qu'ils n'auraient pas forcément découverts ni eu envie de goûter sans l'aide du livre. Et en plus du fond, que nous avons voulu à la fois attrayant et didactique, nous avons fait de ce livre un bel objet illustré qui ravira pour les fêtes aussi bien les amateurs de voyages que les passionnés de gastronomie.
Cette première incursion dans le secteur de l'édition m'a donné envie de continuer à écrire et j'ai déjà un deuxième livre, cette fois-ci un essai sur les origines de la cuisine, en préparation, pour une parution en avril 2020.

2003

Antoine Fine (H.03)

J'ai la joie et la fierté de lancer cette année Eutopia, un fonds d'investissement early stage dédié aux marques émergentes qui repensent les secteurs de la grande consommation, avec mes trois associés Antoine Régis (H.06), Cyrille Bessiere (H.04) et Camille Kriebitzsch.
Eutopia est pour moi l'aboutissement d'un parcours personnel et professionnel dense et pas toujours rectiligne depuis ma sortie d'HEC.
Je sou*haitais le partager dans* HEC Stories, car on entend finalement rarement des anciens nous raconter leurs phases de doutes et de questionnements, pourtant si fondatrices dans la construction de soi et de sa carrière.
Voilà donc mon parcours en quelques mots.
Je viens d'une famille nombreuse marseillaise qui a moins la culture de la performance et du succès que celle du sens et de la bienveillance. Partant de là, mes deux années de prépa à Ginette ont été pour moi déterminantes, car j'en ai tiré la conviction qu'on pouvait à la fois viser haut et conserver des valeurs collectives au quotidien.
Je suis sorti de l'école en 2003, année blanche de l'entrepreneuriat pour cause d'éclatement de la bulle internet. Hors conseil et finance, point de salut pour les jeunes diplômés à cette époque. Me voilà parti pour sept ans de fonds LBO, de « belles années » sur le papier (ou plutôt dans la bulle) mais, sur le fond, des années assez déséquilibrées pour moi car sur le seul pied de l'ambition, sans attachement au sens et des valeurs.
Plusieurs événements personnels douloureux et la faillite de Lehman (qui n'entre pas dans la première catégorie !) m'ont donné à l'automne 2008 à la fois le courage et l'opportunité de prendre une année sabbatique pour réfléchir à la suite et au nécessaire rééquilibrage de ma vie professionnelle. Au programme, un an de voyage sur mon vespa PX le long des côtes de Méditerranée, que je considérais comme la terre de nos (mes) racines, de Marseille à Marseille en passant par Tipaza, Carthage, Bir-Hakeïm, Alexandrie, Jerusalem, Beyrouth, Ithaque, Tirana ou encore l'île d'Elbe... De quoi s'immerger dans quelques lieux historiques fondateurs... et mesurer les dérives de notre société de consommation actuelle.
Au retour, le vide comme il faut parfois le connaître pour mieux se re-remplir. Des tests de personnalité et des séances de coaching. Pas évident de savoir ce que pourrait être sa place dans un système qu'on a quitté volontairement...
J'apprends au cours de mes tests que

les personnes ayant mon profil sont en général prêtres, imams ou rabbins (!) et finis par formuler que mon driver personnel est d'aider les autres à exprimer leurs talents.
Beaucoup de tentatives diverses et variées pour essayer de convertir cela en projets professionnels (entrepreneur dans la smartfood avec ma sœur en 2010, lancement d'un projet d'impact investing dans la formation en Libye…) sans pleinement y parvenir.
En 2015, je rencontre Pierre-Édouard Stérin (fondateur de Smartbox et d'Otium Capital) qui me propose de le rejoindre dans son aventure d'investisseur entrepreneurial. Les débuts ne sont pas simples comme toute reprise, surtout après plusieurs années sur des circuits alternatifs. Une rencontre fin 2015 va être

déterminante : celle de Juliette Couturier (H.15) et Judith Levy, les fondatrices de Même Cosmetics (marque de cosmétique dédiée aux femmes concernées par le cancer). Je prends alors conscience qu'une nouvelle vague d' « entrepreneurs à mission » est en train d'émerger dans les secteurs de la grande conso, parents pauvres du monde des start-up jusqu'alors, mais appelés à devenir un vaste terrain de jeu compte tenu des enjeux écologiques et sociétaux qu'ils représentent.
Même Cosmetics sera le premier investissement de cette aventure. Société de gestion désormais indépendante depuis notre spin-off d'Otium Capital début 2019, Eutopia gère aujourd'hui 100 millions d'euros et accompagne 19 équipes de fondateurs, toutes animées par la même volonté de faire les choses en grand et en bien (= l'Eutopie).
Je me réjouis tous les jours d'évoluer désormais dans un tel écosystème et d'être parvenu, après quinze ans de vie professionnelle, à « connecter les points » de mes expériences passées, en espérant rester aligné dans le futur ! J'espère que ce récit confortera tous ceux qui veulent s'engager ou se sont engagés sur ce long chemin de l'alignement.

2007

Cyril Badier (E.07)

Comme pas mal d'HEC, j'ai décidé de créer ma boîte et je vous raconte comment. Dans ce troisième (et avant-dernier) épisode de la saga, je raconte comment la création d'entreprise passe par bien des aléas : des hauts et des bas.
Résumé des épisodes précédents. 2009 : après 15 ans de carrière, l'EMBA HEC et un licenciement économique, je deviens consultant en transition numérique. Pour me faire connaître et lancer mon activité, j'utilise un mix de networking, de publications et de conférences, et je commets aussi quelques erreurs instructives.
Comment toucher les décideurs ? Ma stratégie : cibler les dirigeants. En poste, ils sont injoignables ; hors poste, ils sont disponibles et à l'écoute. Ils ne resteront pas hors poste. Si je suis bon, ils se souviendront de moi et pourront m'appeler après leur transition. Ce qui se produira à plusieurs reprises, même bien plus tard. J'ai été surpris le jour où on m'a contacté en me disant : « Je vous ai entendu à telle conférence il y a quatre ans. »
Rejoindre les équipes de LinkedIn ? À force de publier sur LinkedIn, je suis contacté par les RH Europe. Je réfléchis 24 heures et je décline. Je me suis investi dans mon projet, l'activité décolle, je peux me rémunérer (même si comme beaucoup d'indépendants, je n'avais pas réalisé qu'on devait payer à la fois ses charges patronales et ses charges salariales).
LinkedIn est un gros vecteur de business : je suis le seul en France à intervenir en leur nom et qu'ils recommandent quand leurs clients veulent des experts pour les accompagner. Les stratégies « outplacement » et « alumni » portent aussi leurs fruits. La troisième source de business vient de mes articles.
Bad buzz. En septembre 2012, j'ose écrire qu'il allait falloir prendre en compte les réseaux sociaux pour le référencement. Je prends de plein fouet un flot d'insultes, souvent

anonymes. Certains me soutiennent en « off ». Le choc est rude, mais sa portée reste limitée à un écosystème assez réduit. Plusieurs études US confirmeront plus tard que les réseaux sociaux ont un impact, au moins indirect, sur le référencement d'un site.
Nouveau bad buzz au lancement des offres mobiles de Free : même si elles sont moins chères, comparer des offres qui incluent le financement du téléphone avec des offres qui ne le prennent pas en compte n'est pas très correct. D'autant, que même en intégrant le téléphone, Free reste moins cher. Bilan : une avalanche d'insultes anonymes et de critiques lapidaires, sans aucun argument.
Les clients viennent « tout seuls ». Je ne prospecte pas : conférences, articles, publications, interviews, formations et bouche-à-oreille remplissent mon agenda. Je suis sollicité par des start-up, des PME, des associations professionnelles et des grands comptes internationaux de tous secteurs.
Des sujets divers. Je suis sollicité sur des sujets réseaux sociaux, campagnes digitales, inbound marketing, social selling, marketing RH, SEO, développement de sites, formations, conférences, interventions Comex, production de contenus, BtoB, BtoC, France ou international.
Je ne suis pas un expert technique. Je dois comprendre comment ces technos fonctionnent, comment elles peuvent aider mes clients. Je m'appuie ensuite sur une équipe technique pour la mise en œuvre.
Consultant ET agence de marketing digital. Gaël vient de quitter une agence. Il sait faire ce que je veux faire et ce que j'écris depuis des mois : développer une approche pull (par la demande) et non push (par l'offre) du marketing digital. Il a mis au point une méthodologie, vendue à quelques PME. Je l'intègre à mon offre. Gaël devient le directeur technique et pilote tous les projets de développement ou de campagnes digitales.
Le choc des cinq ans. Je comprends pourquoi il y a autant de faillites. Les régularisations de charges sociales sont violentes : des dizaines de milliers d'euros à sortir en quelques mois. Je rachète les parts du « sleeping partner ». Il ne m'a rien apporté, sauf des frais inutiles : rachat des parts, changement des statuts… Mon expert-comptable oublie d'informer la CIPAV du changement. Je verse ainsi des milliers d'euros de cotisations indues, que je n'ai toujours pas récupérées à ce jour.
(Épisode 4 à suivre dans le prochain numéro de la revue…)

Cyril Durand (H.07)

L'aventure du Temple a commencé il y a cinq ans, quand je suis revenu des États-Unis inspiré par les « white collar boxing gyms » dans lesquels banquiers et avocats d'affaires préféraient la boxe aux after works.
J'y ai découvert des clubs impeccables, mixtes, avec des coachs bienveillants.
J'ai alors imaginé un concept qui rendrait la boxe attractive pour mes camarades de promo, jusqu'alors déroutés par le risque de blessure ou les infrastructures trop sommaires des clubs de boxe associatifs que je fréquentais.
J'ai créé Temple Noble Art, un club de boxe chic et mixte, qui permet de découvrir et de pratiquer ce sport dans un cadre et un environnement humain de qualité. J'ai tenu à ce que tous les cours se fassent en petit comité (10 personnes maximum) pour que le professeur puisse tenir compte du niveau et des objectifs de chacun(e).
Le planning propose des cours de boxe avec ou sans contact, des circuits de training pour la préparation physique et des cours de yoga pour travailler la souplesse et le relâchement des boxeurs.
Le premier club a ouvert en 2014 dans une ancienne fabrique de l'époque Louis XV, à côté du Palais-Royal.
Le succès a été immédiat. Un deuxième club a ouvert en 2017 dans le quartier de la porte Maillot, puis une extension du premier club, en 2018, a permis de créer un espace VIP pour une pratique discrète. Je viens d'ouvrir un nouveau club vers Temple dans le 11e arrondissement, au numéro 138 de la rue Amelot. Tous les clubs sont ouverts 7 J/7, de 7 h à 23 h en semaine et de 9 h à 18 h le week-end pour accueillir les actifs les plus surbookés, avec une formule d'abonnement illimité à 145 € par mois.
Ma conviction est que tout le monde devrait faire de la boxe, car il s'agit d'un sport complet, bien plus intéressant que la simple remise en forme proposée par les salles de fitness. La boxe permet de perdre du poids, de se muscler, de développer son cardio ET son mental ! On oppose souvent le manque de temps à la pratique d'un sport, mais les membres me confient que c'est justement parce qu'ils ont un agenda dense et des responsabilités professionnelles importantes qu'ils ont besoin de pratiquer la boxe pour être à la hauteur des enjeux.
J'espère encore ouvrir deux autres clubs l'année prochaine à Paris, puis exporter le concept vers d'autres villes, en commençant par Londres dès 2021.

Alexandre Woog (M.07)

Suite à la revente de ma société E-loue, formée au sein de l'incubateur HEC, je suis désormais CEO d'Alliance Autocar, leader du transport de groupes en France.
Dans ma précédente aventure entrepreneuriale, j'avais créé une marketplace de location de matériel. Désormais, mon activité est de la location de véhicules avec chauffeurs. Il y a donc une continuité évidente.
J'ai pour ambition de digitaliser ce marché dont le potentiel est exceptionnel. Alliance-Autocar doit ainsi devenir le « Uber des Autocars ». De nombreuses entreprises du CAC 40 font déjà appel à Alliance-Autocar, mais aussi de nombreuses TPE et PME. L'objectif est de travailler avec les entreprises de toutes tailles, nous offrons en effet des solutions de transport de personnes quel que soit le budget. N'hésitez pas à me contacter pour tous vos besoins en transport (van, minibus, autocar, etc.) pour tous types d'évènements (séminaire, séjour, visite, soirée, etc.), j'offre 5 % de réduction avec le code HEC19
Alexandre.w@alliance-autocar.com
Alliance-autocar.com

2010

Kèota Dengmanara (H.10)

Diplômée d'HEC Entrepreneurs intégré via le dispositif "Nos quartiers ont des talents", j'ai créé ma société Moukda Production fin 2015 avec mon associée Diana Hentulescu, rencontrée sur les bancs des Gobelins, l'école de l'image, en 2014. Productrice de films depuis bientôt quatre ans, j'ai pour objectif de produire des créations audiovisuelles et cinématographiques originales et touchantes avec mes équipes sur des contenus qui me tiennent à cœur. Je ne connaissais rien à l'univers du cinéma, mais j'ai décidé de me jeter à l'eau.
Après avoir signé avec France 5 le développement de Zoobox, un spécial TV en animation stop-motion de 26 minutes pour les 3-6 ans qui sera également diffusé au cinéma, je porte en parallèle avec mes équipes un autre projet, Umbrellas, notre premier court-métrage d'animation en 2D avec des décors aquarelles de José Prats et Alvaro Robles.
L'histoire se déroule à Triport, un petit village imaginaire perdu dans une vallée entre deux hautes montagnes où la pluie ne cesse jamais. Umbrellas raconte l'histoire de Kyna, 6 ans qui passe ses journées à jouer avec insouciance, bien à l'abri sous la « barbe-parapluie » protectrice de son père, Din. Une nuit, Nana, sa chienne adorée, disparaît. Pour la retrouver, Kyna devra embarquer dans une aventure à la découverte d'elle-même et affronter sa plus grande peur, la pluie. Umbrellas est une histoire universelle qui parle de maturité, de croissance, du dépassement de ses peurs et invite à une réflexion sur la surprotection des parents. C'est aussi une coproduction européenne avec Ramon Alos, le producteur de la société espagnole Bigaro Film. Nous avons déjà 40 000 € en Espagne et nous attendons 40 000 € et plus en France. Mais nous avons besoin de 18 000 € supplémentaires qui permettront de terminer le film dans les meilleures conditions avant mars 2020. Ce qui nous permettrait d'être présents dans des festivals internationaux. Pour concrétiser ce projet et compléter le financement, nous avons lancé notre première campagne de crowfunding sur Kickstarter le lundi 30 septembre avec nos équipes espagnoles. La campagne, qui dure 30 jours, clôturera le vendredi 8 novembre. Je fais appel à la communauté HEC pour que cette campagne soit un réel succès.
L'aventure entrepreneuriale dans la production audiovisuelle est un défi permanent, notamment pour la réalisation de courts-métrages. Nous avons besoin de vous et de votre soutien à tous les niveaux :)
En plus d'aider une équipe passionnée à réaliser ce court-métrage poétique, vous pourrez choisir entre plusieurs contreparties, parmi les tee-shirts ou affiches classiques de la production, des fonds d'aquarelle originaux réalisés à la main par le réalisateur, José Prats, ou des maquettes de Kyna.
N'hésitez pas à partager nos pages Kickstarter, Facebook et Instagram avec vos contacts et à faire passer le mot pour nous aider à concrétiser ce rêve. Merci par avance pour votre contribution.
Kickstarter : https://www.kickstarter.com/projects/moukdaproduction/umbrellas
Facebook : @umbrellasshortfilm
Instagram : https://www.instagram.com/umbrellasshortfilm

2012

Alexandre Bouqueau (M.12)

Diplômé de l'École en 2012, je n'arrivais pas m'engager dans mes premiers projets professionnels sans sacrifier ma fibre artistique. À l'époque, « Apprendre à oser » était un slogan qui ne me parlait que peu et ce sacrifice très personnel me semblait faire partie des impératifs de la vie active.
C'est pourtant en osant, un soir d'hiver dernier, que j'ai enfin réussi à faire vivre cette fibre artistique pleinement en créant Cerulier, une entreprise de maroquinerie au processus créatif unique : les motifs graphiques des sacs sont d'abord de vraies œuvres d'art à part entière, à la fois légères et poétiques, avant de devenir les motifs des futures créations.
Pour le choix des partenaires, un long travail a été nécessaire afin de dénicher à la fois le savoir-faire et les matériaux, mais les démarches et les rencontres étaient toujours exaltantes. Aussi loin que porte le souci de construire un produit qualitatif, c'est avant tout l'expérience humaine et le caractère intangible, à la fois artistique et rationnel, personnel et collectif, qui rend l'aventure extraordinaire.
Aujourd'hui, je suis fier de cette aventure et je serais très heureux de partager plus largement mes convictions et notre démarche.
N'hésitez pas !
Instagram : @cerulier
contact : bonjour@cerulier.com
www.cerulier.com

2013

Antoine Blanc (H.13)

En 2015, nous avons monté avec Benjamin Blanchard (H.13) ce qui est aujourd'hui un des leaders de la fusion-acquisition dans les pays émergents d'Asie du Sud-Est pour les deals small & mid caps.
Le potentiel d'investissement de cette région est fantastique pour les investisseurs et sociétés européennes qui ont manqué le wagon chinois dans les années 1990 et 2000. Le PIB croît d'environ 5-7 % par an, la population est jeune (40 % de moins de 25 ans) et a un réel désir d'ascension sociale, une classe moyenne se crée, un tissu industriel se met en place, les infrastructures se développent, etc.
L'Asie du Sud-Est est la région du monde où les fonds de venture capital ont eu les meilleurs rendements.
Chaque année, nous voyons des centaines d'investissement de moins de 100 millions de dollars dans des secteurs où les Européens et les sociétés européennes ont une réelle expertise, telle que le tourisme et l'hôtellerie, les infrastructures, la technologie, la mobilité, l'agribusiness, la médecine... mais, malheureusement, les Européens sont en train de laisser passer le train de l'ASEAN comme ils ont globalement laissé passer le train chinois.
L'année dernière, au Vietnam, par exemple, 37 % des investissements étrangers sont venus du Japon, 20 % de la Corée du Sud, 7 % de la Thaïlande, 8 % de Singapour et 7 % de la Chine.
Pendant ce temps, l'UE à 25 représente moins de 6 %, malgré un marché intérieur atone.
Comment comprendre que, malgré son ADN très français - nous avons par la suite recruté d'autres HEC, tels Julien Curtet (H.15) et Christophe Perron (H.15), qui travaillent au développement de nos activités au Vietnam -, notre société compte parmi ses meilleurs clients et partenaires des Canadiens, Singapouriens, Américains, Chinois, Taïwainais et Coréens ? Nous constatons que si les grands groupes français, en particulier dans le luxe, sont agressifs dans la région, le reste de l'économie française prend très peu de risques.
À l'heure où le capital est presque gratuit en Europe, où les opportunités en Chine sont hors de prix, difficile de comprendre la frilosité du vieux continent envers l'opportunité du Sud-Est asiatique.

Alexandre Malarewicz Kevin Guez

2017

Kevin Guez & Alexandre Malarewicz (H.17)

À l'inverse de beaucoup d'histoires d'entrepreneurs, tout n'a pas commencé autour d'une bière… Non, c'était plutôt un fil rouge d'un an et demi. Une idée qui s'est progressivement installée. D'abord sans que l'on en parle, puis en évoquant à demi-mot, avec prudence, un peu comme un couple qui se cherche et avance à petits pas, sans brusquer les choses. Puis la conversation est devenue concrète, plus affirmée. Enfin, un 3 octobre un peu venteux, après de longues discussions et avec un entrain certain, on s'est dit : « Oui, allons-y, montons une boîte ensemble ! ». Nous avons donc choisi d'entreprendre autour d'une équipe plutôt que d'un produit !
Avant cette déclaration, on avait passé deux jours entiers à se sonder en profondeur : notre vision de l'entrepreneuriat, nos valeurs, nos envies… Tout y est passé, de la répartition du capital à notre rapport au travail en passant par nos ressources financières et modes de management. Les secteurs de prédilection et d'éventuelles idées de produits super disruptifs ? Pas le sujet ! Ce qui comptait, c'était nous, notre association, notre complémentarité et notre envie de travailler ensemble.

Et c'est ainsi que ce fameux 3 octobre, alors que l'on n'avait aucune idée de la boîte qu'on allait monter… on a décidé qu'on y allait ensemble.
Mais comment construire un projet à partir d'une équipe ? Six mois plus tard, le temps de mettre de l'ordre dans nos affaires, on s'est retrouvés face à face dans un bureau.
— Bon, bah… on y va ?
– Oui ! Mais où ?
S'est alors ouverte une période d'exploration. Pour commencer, on a sondé nos envies, les thèmes qui nous avaient le plus passionnés pendant nos (courtes) carrières. Puis après avoir progressivement convergé, on a approfondi en étudiant des secteurs et les problématiques associés.
Rencontres avec des experts, journées plongées dans les bibliothèques de Paris à étudier des publications en tout genre, beaucoup de discussions à bâtons rompus… le seul point commun de nos journées était ce sentiment de commencer à distinguer un besoin, un marché, une offre pouvant répondre au problème que nous avions identifié.
On n'était pas inquiets, convaincus depuis le premier jour que notre force résidait dans notre association. On avait assez parlé de nos envies profondes pour savoir qu'on allait trouver un terrain d'entente, un sujet commun. Trois mois plus tard, on a lancé Empowill, la première solution d'externalisation de la formation professionnelle à destination des start-up, PME et ETI.
Notre volonté : éviter les pivots à répétition. « Pivoter » est devenu l'adage de toutes les start-up, presque élevé au rang de dogme : une start-up qui n'a pas pivoté une douzaine de fois ne peut pas avoir trouvé son marché…
On a décidé de prendre le contre-pied de cette idée. En considérant que le pivot n'est pas une fatalité et qu'il peut être évité en plaçant la réflexion au cœur de notre stratégie.
N'ayant pas d'idée préconçue, d'intuition à éprouver, l'essentiel de notre énergie était consacré à l'identification d'un problème, à la recherche d'un marché puis à la conception d'une solution. Ainsi, si notre offre s'est affinée et que de nombreux virages ont été réalisés, l'étude approfondie des enjeux d'un secteur nous a fait gagner un temps considérable.
L'aventure est loin d'être terminée, et de très nombreuses surprises nous attendent. Cependant les derniers mois nous ont prouvé qu'il était possible d'entreprendre autrement : non pas en construisant un projet sur une idée, mais sur une association.

2019

Paul Bonnaud (H.19)

Amis de promotion, nous avons saisi l'opportunité d'une année de césure « projet personnel » pour nous consacrer à un projet solidaire en France et à l'international. Nous sommes partis avec l'envie de travailler autrement, d'aider les autres et de voyager en découvrant les pays avec un autre regard que celui de touristes classiques.
Nous sommes cinq camarades de promo à avoir entrepris ce voyage : Éléonore de Brek, Blandine Charveriat, Louise Tassilly, Théo Battaggia et moi-même. Férus de sport, et désireux de le voir plus

Zach, de l'association Angaza, s'apprête à shooter lors d'un match de football amical organisé dans le bidonville de Kiandutu à Thika (Kenya).

Portrait d'équipe lors de la Basketball Promotion Week, organisée par l'association LYSD au Togo, où nous avons visité sept villes et villages.

largement intégré dans les systèmes éducatifs, nous avons rejoint l'association Horizon Sport, grâce à la mise en relation d'Alumni H.18. Créée en 2013, cette association a pour but de valoriser des initiatives d'éducation par le sport à travers le monde.
De janvier à août 2019, nous rendons visite à sept associations proposant des programmes d'éducation et d'intégration par le sport, dans sept pays différents. Nous réalisons pour elles des vidéos institutionnelles et d'autres contenus de communication afin de les aider à mieux se faire connaître, voire à lever des fonds, et, in fine, grandir.
Au fil de ces pérégrinations, nous avons rencontré des entrepreneurs sociaux passionnés, qui mettent en œuvre des programmes scolaires et périscolaires où le sport occupe un rôle central, et permettent aux enfants de se construire dans de bonnes conditions. Nous avons pu vivre des expériences exceptionnelles de partage autour des valeurs du sport, avec des enfants du monde entier : parties de football dans des quartiers sensibles de Phnom Penh, Nairobi, Medellin, cours de tennis dans des prisons de Buenos Aires, tournoi de basket dans des villages reculés du Togo, entraînements de rugby dans des banlieues de Marseille… Autant de souvenirs que vous pouvez retrouver sur nos pages Instagram et Facebook : Horizon Sport 2019. Cette expérience inoubliable nous inspirera longtemps, dans nos vies personnelles et professionnelles, car nous sommes désormais convaincus de l'impact social que peut avoir l'entreprise.

Capucine Epagneau (H.19)

Je m'appelle Capucine et j'ai créé Petit Côté avec Juliette Morel, une amie d'HEC mai surtout une coéquipière du rugby féminin (le FHR) ! Petit Côté est la première marque de gâteaux aux légumes.
Sportives et gourmandes toutes les deux, on a voulu entreprendre dans un domaine concret et pour faire du bien aux autres. Au fil des discussions, pendant notre année de Master Entrepreneurs, on a été interpellées par les recettes de gâteaux aux légumes (comme le chocolat-courgette) qui circulent sur les blogs. On a trouvé qu'il y avait une opportunité à saisir ! L'offre actuelle de snacking et de desserts hors foyer est encore trop binaire entre des produits caloriques et des desserts raisonnables mais frustrants. Les gâteaux Petit Côté offrent une alternative saine et appétissante. Enfin, on peut se faire plaisir sans culpabilité.
En octobre 2018, quelques semaines (pour ne pas dire jours) après avoir eu cette idée, nous avons remporté le concours « Passez votre CAP Pâtissier avec nous » de Michel&Augustin. Gonflées à bloc, on s'est mises aux fourneaux et on a passé quatre mois à expérimenter en cuisine et tester auprès de consommateurs. Assez rapidement, on a réussi à développer en interne trois recettes avec en moyenne 40 % de légumes, et zéro beurre ! En février 2019, elles ont commencé à être commercialisées dans des salad bars, dans les menus de Foodchéri, et lors d'événements professionnels. Le succès a été immédiat. Le premier jour sur Foodchéri, 200 parts ont été livrées en 24 heures. Quelques semaines plus tard et après six mois d'existence seulement, le Groupe Casino nous a également témoigné sa confiance en nous sélectionnant en tant que lauréates de leur concours d'innovation.
Aujourd'hui, nous sommes en train d'étendre nos points de vente physiques et venons de lancer notre e-shop afin de toucher (et libérer !) le plus grand nombre de gourmands.

Marie Vicente Lecointre (E.19)

Diplômée et ambassadrice des Executive Education à HEC, je milite depuis toujours pour l'éducation pour tous, et me suis plus particulièrement engagée dans la lutte contre l'illettrisme en devenant, en 2018, présidente bénévole de l'association Dona Beatriz, qui met en place des actions pour, entre autres, aider les enfants défavorisés à accéder au système éducatif.
Dona Beatriz, c'est l'histoire d'une héroïne de l'ombre… Cette femme d'origine portugaise a, comme tant d'autres femmes de sa génération, dédié sa vie aux autres. Était-ce par choix ? Par plaisir ? Ou simplement parce qu'elle vivait à une époque où les femmes ne se posaient pas de questions sur leurs envies ou leur épanouissement personnel, et qu'elles étaient socialement cantonnées à un seul rôle : s'occuper de leurs enfants et de leur famille ?
Ces femmes-là, ont ce « petit quelque chose » de remarquable… Elles ont appris à s'oublier totalement en tant que femme, pour se réaliser au travers du dévouement qu'elles portent à leur famille.
Et pourtant, Dona Beatriz avait un rêve… depuis toujours. Voyager à travers le monde ? Accomplir de grandes choses ? Non, le rêve de Dona Beatriz, c'était tout simplement de savoir lire et écrire. Car, comme beaucoup de personnes de son âge et ayant les mêmes origines, elle était analphabète. Ses paroles nostalgiques résonnent encore en moi : « Comme ce doit être merveilleux, de savoir lire et écrire. Ne pas savoir, c'est comme être aveugle, c'est dépendre en permanence des autres. »
Il y a un an, lorsqu'elle nous a quittés, j'ai souhaité réaliser son rêve en créant une association qui porte son nom et qui a pour vocation première la lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme.

© Chantal Serène

Dona Beatriz

Aujourd'hui, l'Association Dona Beatriz œuvre prioritairement sur un grand projet, qui est de donner accès à l'électricité au petit village de Avoh, un hameau isolé au centre du Cameroun, pour que les enfants des 50 familles qui vivent là-bas puissent aller à l'école et faire leurs devoirs la nuit tombée. Étape après étape, à chaque petite victoire de l'association, je revois son petit sourire…

Si vous voulez en savoir plus sur les projets de l'association et nous soutenir : http://facebook.com/AssociationDonaBeatriz

ou https://www.helloasso.com/associations/dona%20beatriz/collectes/donnons-de-l-electricite-aux-enfants-camerounais

2020

Dinh-Long (H.20)

Along with 490 young Indian changemakers and 9 other international participants, I visited the pioneers of social entrepreneurship in India on a 15-day "Awakening Journey" (or Jagriti Yatra, in Hindi), last winter. It was an experience untouched by time and I realised 7 things that I try to keep with me.
The 490 Indian youth came from all over the country — from the remote areas of Tamil Nadu to the capital Delhi or the tribal communities of Jharkhand — to embark on a collective journey that will inspire and empower them to build the future of India, through social entrepreneurship.
We'll stay 15 days altogether in a non-AC sleeper train where we would sleep, attend conferences, drink chai and eat dal fry, play Uno and queue for

the bucket showers every day. And we will travel 8,000 km to visit 15 role models in 12 different cities: Yaaron Chalo !

Here is an extract of the notes I took during the trip (the complete text can be found here: https://medium.com/@BambinoBanana)
Indians have a very different relation to dancing than everywhere I've been (closest I've seen are Benin and Mexico): it's in their blood. Dancing really is a serious business here ! They just start to dance as soon as they hear music, regardless of where they are — in the premises of Aravind Eye Care Hospital, on train platforms, inside the train,
on cricket fields, in the streets — and regardless of the time — 7 am, 4 pm, 11 pm, same same na.
Also, I could stare at Indians dancing for a whole day: yes, I'm hypnotised by Bollywood choreographies. Actually, they won't let you just stare at them: they'll add you to their circle, give you the "instructions" (like: "bhaiya, just pretend you remove a light bulb with the right hand and you open a drawer with the left hand"). It sounds cute, I know, but it's really, REALLY, intense and I wonder how much calories you burn after removing thousands of virtual light bulbs.
All of this is so different in the 2 countries I'm from (France & Vietnam), where people usually don't start to dance randomly in public (and in private). Why not? I just love that Indians dance anywhere, anytime, no matter what: it's totally normal. Anywhere is a dancefloor !

clubs

Club Bridge

Le Club HEC Bridge a commencé sa 54e année sans son président fondateur Gilles de Cambronne (H.58) qui nous a quittés le 31 août dernier.
Je n'ai connu Gilles que récemment, et qu'après sa chute qui l'a rendu tétraplégique et contraint à vivre en fauteuil pendant quatre ans. Jusqu'à la fin, j'ai été impressionné par son courage, son ouverture aux autres et son engagement absolu vis-à-vis de notre club. Sa vie a été particulièrement bien remplie, tant sur le plan professionnel qu'associatif et personnel.
Après HEC et ses années de guerre d'Algérie, Gilles est entré Chez Saint-Gobain où il termina directeur juridique. Élu administrateur par le personnel de l'entreprise, il a fait don de ses jetons de présence pour créer Trait d'Union, une association qui avait pour but de les réunir autour d'événements et de repas amicaux.
Gilles a également créé et animé au sein de l'entreprise une association sportive et de loisirs, l'Aspam.
Il a donné de ses compétences et de son expertise à tous ceux qu'il croisait dans le cadre de ses engagements, notamment en tant que conciliateur de justice à la mairie de Boulogne, ou en tant que membre actif et bienfaiteur dans de nombreuses associations caritatives dont les Restos du Cœur.
Merci Gilles d'avoir tant donné au Club HEC Bridge. Nous ferons de notre mieux pour qu'il dure encore de nombreuses années.Content d'avoir eu la chance de te croiser.

P.S. : Rappelons que le Club HEC Bridge se réunit tous les quinze jours le mardi pour un tournoi de 19 H à 22 H.
Philippe Guilhem-Ducléon (H.73)

Club Détente

Au Club HEC Détente, on connaît le sens du mot collectif, et on l'incarne. Le Club, essentiellement destiné aux seniors, a pour mission d'organiser des visites variées (expositions, monuments, musées...) et des voyages dans le monde entier. À ce stade, il ne reste que quelques pays dans le monde que ses membres n'ont pas encore sillonnés ! En cette année de 30e anniversaire du Club, HEC Détente décide de jouer collectif. Grâce à une bonne gestion qui a généré un excédent de trésorerie, le bureau a voulu réitérer une opération de don à l'École, déjà lancée en 2014. Cette proposition a été entérinée à l'unanimité par les 400 membres du Club.
Dans le contexte de la grande mobilisation autour de la nouvelle campagne de l'École « Impact Tomorrow », le Club HEC Détente a donc fait un don de 50 000 € au profit

de la Fondation HEC pour soutenir les projets d'égalité des chances. C'est lors de l'assemblée générale du Club que le chèque a été remis à Delphine Colson, déléguée générale de la Fondation HEC.

« Nous sommes très heureux de pouvoir renouveler ce don après cinq ans, et nous avons souhaité l'affecter au financement de bourses sociales, pour les élèves qui en ont le plus besoin, a déclaré Jean-Claude Legrand (H.62), président du Club. C'est un don collectif, de la part de l'ensemble des membres d'HEC Détente ! » Il a également souligné que ce geste était assez naturel pour ses membres qui, en grande majorité seniors, ont le souhait de perpétuer une chaîne de solidarité envers les jeunes générations d'étudiants. HEC Détente espère bien faire des émules parmi les autres clubs d'alumni !

Les membres du Club Détente

Club Économie verte

C'est dans la grande salle bondée de l'association que le Club Économie verte de l'Association HEC Alumni ainsi que le MIT Club de France ont eu le plaisir d'accueillir deux invités de prestige le 12 juin dernier pour échanger avec nos camarades sur l'enjeu du dérèglement climatique et son impact sur l'économie mondiale. Chacun avec leurs spécificités d'approche, Jean-Marc Jancovici et Dominique Bourg ont ainsi pu révéler devant un public très hétérogène l'urgence d'agir et la nécessité absolue de revoir les fondamentaux de nos économies « modernes ».

Jean-Marc Jancovici est l'un des experts français les plus reconnus sur cette thématique, et est le principal développeur de la méthode du bilan carbone® qui fait aujourd'hui autorité au sein de toute entité publique ou privée visant à bâtir une stratégie d'atténuation. Membre du Haut Conseil pour le Climat récemment mis en place par Emmanuel Macron, il n'a « comme d'habitude pas mâché ses mots », diront ceux qui le connaissent bien, en commençant par souligner les liens indissociables entre climat et énergie. Sa démonstration, robuste, prend appui sur de nombreuses données factuelles, ainsi que sur des tendances avérées et particulièrement troublantes lorsque l'on prend conscience des ordres de grandeur en jeu : ainsi l'évolution démographique (x10), à laquelle se multiplie la croissance des consommations énergétiques par habitant (x10), représente deux des variables clés justifiant la triste définition de notre nouvelle ère géologique, l'anthropocène ; de façon plus inédite, la robotisation et le numérique apparaissent pour l'expert comme des centres de contribution critiques sur lesquels nous devrons nécessairement agir : ce sont en effet l'équivalent de « plusieurs milliers de milliards d'équivalents-hommes » (!!!) – en moyenne un robot se substitue à 200 paires de bras – qui aujourd'hui contribuent à produire les biens et services que nous utilisons au quotidien, et la révolution numérique fait référence au secteur dont la croissance des émissions est la plus élevée – ces dernières doublent tous les cinq ans et atteignent aujourd'hui 4 % du bilan mondial. Frisant parfois les théories collapsologistes*, sa conclusion interroge, voire interloque : le découplage entre émissions de gaz à effet de serre, consommations d'énergie et PIB n'est qu'un mirage, ou au moins totalement insuffisant pour répondre à l'équation climatique d'ici à 2050. Bref, point de salut dans la « croissance verte » d'après l'expert… Ce qui ne va pas sans contredire quelques points de vue dans la salle !

Dominique Bourg est un philosophe spécialiste des questions environnementales et d'éthique, et converge rapidement sur le constat d'une nécessaire transformation radicale et rapide de nos sociétés, en insistant à la fois sur la responsabilité historique des pays développés (les émissions de gaz à effet de serre se cumulent dans le temps) et sur l'attractivité (et donc le danger…) que peuvent représenter nos modèles de société auprès des pays émergents. Fort de sa riche expérience (il a fait partie de la commission Coppens qui a préparé la charte française de l'environnement et a présidé le conseil scientifique de la Fondation Nicolas-Hulot), il ajoute à la vision « carbone centrée » de Jean-Marc Jancovici l'importance du vivant et de l'épuisement de la biodiversité. Ce qui l'étonne voire l'effraie le plus depuis qu'il regarde ces questions de près, c'est la célérité avec laquelle les impacts se font de plus en plus sentir, et la hauteur de marche que l'humanité entière va devoir gravir si elle souhaite minimiser ses contraintes en termes d'adaptation. Ce dernier volet est d'ailleurs de plus en plus étudié par l'ensemble des acteurs, scientifiques, économistes, politiques… actant finalement la réalité des changements climatiques et leurs impacts progressifs, d'abord dans les zones particulièrement sensibles (pôles Nord et Sud, îles, pays pauvres peu résilients…), et de plus en plus sur la totalité du globe (la canicule récente en Europe ou les épisodes extrêmes de grêle ne sont que des prémices !).

Que peut faire et comment doit réagir la communauté internationale et en particulier les pays les plus émetteurs ? Et quels avantages l'Europe peut-elle tirer de son leadership sur ces questions géopolitiques majeures ? Avant même de répondre à ces questions passionnantes (ça nous a donné des idées pour prolonger les débats à la rentrée), nos deux orateurs insistent pragmatiquement sur les

outils de mesure à promouvoir au sein de toutes les organisations, dont celles où les diplômés de HEC et du MIT sont bien représentés : le bilan carbone et ses périmètres de comptage (en incluant notamment les importations, afin de ne pas se satisfaire d'une externalisation de nos pollutions), le « retour sur investissement énergétique ou carbone »… Bref un ensemble de KPIs nouveaux qu'il s'agira de compléter et d'implémenter les prochaines années afin de gagner en visibilité et en pertinence… voire aussi en attractivité auprès des jeunes actifs !

Sur ce dernier point d'ailleurs, nous ne pouvions pas ne pas mentionner l'actualité brulante liée à la publication en septembre dernier du Manifeste étudiant pour un réveil écologique, signé depuis par 30 000 étudiants (dont 500 HEC) ; un texte incisif susceptible d'imposer de grands chantiers complexes au sein des grandes écoles et universités françaises. En effet, si on écoute bien les signataires de ce manifeste, un campus vert ne suffira pas, pas plus qu'un socle de cours obligatoires en début de formation dédié à la compréhension des enjeux climatiques ; c'est une nouvelle ingénierie de formation qui doit être définie afin de fournir aux futurs managers le bagage nécessaire pour intégrer dans leur spécialité (marketing, finance, achat, supply chain…) l'enjeu climatique au cœur de leur réflexion stratégique et de leurs actions au quotidien.

C'est dans ce sens que le Club Économie verte remettra prochainement des propositions concrètes à HEC Alumni et à la direction de l'École.

* La collapsologie est l'étude de l'effondrement de la civilisation industrielle et de ce qui pourrait lui succéder.

P.S. : Les supports de présentation utilisés pour cette conférence sont disponibles au téléchargement sur la page « média » du club : https://www.hecalumni.fr/group/economie-verte-green-business/199/medias

Antoine Rabain (M.06),
président du Club Économie verte

Club Finance d'entreprise

Le 17 avril dernier, le Club Finance d'entreprise organisait une conférence sur le thème « Environnement incertain et mutation digitale : quelles méthodes pour un pilotage de l'entreprise agile et efficace aujourd'hui ? », avec Frédéric Doche, Décision Performance Conseil et président du groupe contrôle de gestion DFCG ; Aymeric Simon, directeur ventes finance & risk management de SAP France ; Jean-Pierre Godbillon, auteur d'une thèse sur l'innovation dans le management de la performance ; Régis Massuyeau, SVP finance & controlling Danone.
Le débat était animé par Christian Brandenberger et Christine Dejean, du bureau HECFE.
L'environnement actuel est « VUCA » : ont fleuri récemment les thèmes « Zero Base Budgeting », « Beyond Budgeting », « Rolling Forecast », le tout sur fond de digitalisation accélérée.
Point sur l'évolution des méthodes (Frédéric Doche, dernière enquête annuelle de l'Observatoire du contrôle de gestion DFCG) : le contrôleur de gestion consacre désormais moins de temps à élaborer plans et budgets, mais encore trop, rapporté à la valeur ajoutée produite. Parallèlement, le temps consacré à la modernisation des systèmes augmente. Côté méthodes, forte percée de la pratique du « Rolling Forecast ».
Coté « Beyond Budgeting », Rhodia (Solvay) avait été, en 1999, la première entreprise française à adopter cette méthode (Aymeric Simon). Mais finalement, la pratique du budget annuel fut reprise en 2010, à la demande des Business Units. En revanche, chez Statoil (en Norvège), l'implantation s'est faite sans heurts ; la clef : un environnement managérial adapté. Plus récemment, à la mi-2016, Danone a abandonné le budget annuel pour favoriser l'agilité, le dialogue entre Business Units et le long terme (RM). Le reporting périodique est cependant maintenu. Le tout s'insère dans un plan à horizon 2030, avec étapes intercalaires en 2020 et 2025. À suivre.
Digitalisation : les données financières ne suffisant plus à qualifier la performance, le financier doit accéder aux données opérationnelles (Frédéric Doche). L'intelligence artificielle est « en marche », et les approches prédictives de plus en plus plébiscitées.
Deux idées fortes se dégagent.
La réalité de la mise en place est loin d'être simple (Jean-Pierre Godbillon) : une analyse préalable fine des processus est nécessaire, avant de les repenser. Ainsi, chez Danone, une équipe méthodes vise à uniformiser les pratiques et définitions intra-groupe.
Un nettoyage systématique des bases de données est également un prérequis.
Ensuite, éviter de vouloir aborder en même temps tous les chantiers de digitalisation : commencer par quelques cas précis générateurs de valeur (Frédéric Doche). Chez Danone, RM reconnaît que la digitalisation a commencé, mais qu'aucun des chantiers entrepris n'est encore achevé.
L'avenir du métier ? Devenir un « manager de la performance » (Frédéric Doche). D'où l'importance croissante des compétences comportementales et de la capacité à gérer le changement.
C'est un vrai processus d'innovation managériale qu'il faut mettre en œuvre avec le soutien de la direction générale (Jean-Pierre Godbillon), car il s'agit de s'adresser aux différents acteurs de l'entreprise d'une nouvelle manière, adopter un langage nouveau, développer des équipes transversales et des centres d'expertise.
Une connexion étroite avec les systèmes d'information est nécessaire (Aymeric Simon). Chez SAP, un centre d'expertise d'élaboration de rapports est accessible à tous : alignement des pratiques par l'exemplarité.
Coté compétences, en France, ce sont les compétences techniques qui sont encore recherchées prioritairement ; ailleurs, chez Google, par exemple, on s'attache à la capacité à « faire parler » les données (programmation), à la vision marketing, voire stratégique.
Un choc de générations au sein de la profession ? Cela dépendra de la capacité du directeur du contrôle de gestion à faire travailler ensemble les différentes générations (Frédéric Doche), à faire la publicité de ce qui réussit et permet de susciter l'envie (Régis Massuyeau), le tout avec beaucoup d'accompagnement managérial.
Compte-rendu complet disponible sur la page Médias du Club Finance d'Entreprise.
Jack Aschehoug (H.72)

HEC au Féminin

Les prix Trajectoires, après la sélection de six nominés et la délibération du jury, seront remis lors de la soirée HEC au Féminin Be The Future. Ce sera aussi l'occasion de participer à des speed-mentoring, aux ateliers collaboratifs, aux pitchs d'entrepreneures et aux tables-rondes avant la remise des Prix.
Comprendre, partager, inspirer et célébrer sur le thème Power For Good, le 19 novembre au Medef !

Les troisièmes Rencontres Trajectoires organisées le 26 septembre dernier avaient pour thème : « Faire carrière et avoir un impact sociétal, c'est possible ! »
Toujours sous le format interactif des Rencontres Trajectoires, nos candidats sont venus se présenter et dialoguer en petits groupes avec la salle, accueillis chez Oddo BhF. Sélectionnés pour le Prix Trajectoires 2019 sur le thème Power for Good, ils portent haut et fort un combat pour aider les plus démunis, pour l'environnement, le renforcement du paysage industriel français, pour la diversité, une santé de meilleure qualité et plus simple à comprendre, ou encore un tourisme équitable.

Bola Bardet (E.18)
Bola Bardet est la fondatrice et PDG de Susu. Cette start-up propose un service de santé qui s'appuie sur une plate-forme digitale et permet à la diaspora africaine d'offrir la meilleure qualité de soins à leurs proches basés en Afrique.
Bola a lancé Susu suite au décès de son père en 2017 parce que le système de santé du Bénin, son pays d'origine, n'était pas équipé pour le sauver.

Catherine El Arouni (H.88)
Engagée dans le développement durable, Catherine El Arouni s'oriente vers les ONG après quinze ans de responsabilités dans le secteur privé. Sans être utopiste, elle croit en la force de l'action et de l'intelligence collective au service d'un monde meilleur. C'est ainsi qu'elle dirige la transformation du WWF pendant six ans, puis celle des Restos du Cœur, dont elle est déléguée générale depuis huit ans.

Cassandra Delage (M.17)
Cassandra Delage est une serial entrepreneuse : après avoir monté une première entreprise au Canada à 16 ans, elle a souhaité, à son arrivée en France, en créer une nouvelle, tournée vers l'impact positif et porteuse de sens. Elle a ainsi fondé en 2017 la start-up Plast'if, spécialisée dans le recyclage du plastique pour l'impression d'objets en 3D.
Avec son équipe de six personnes, elle produit et loue aux entreprises des machines destinées à encourager les bons comportements grâce à un usage ludique.

Delphine Inesta

Pauline d'Orgeval

Prune Nercy

Delphine Inesta (H.03)

Après HEC, l'ENS et cinq ans de conseil, Delphine rejoint Arcole Industries, où elle reprend et redresse des PME en difficulté, en préservant un maximum d'emplois.
Elle en est aujourd'hui DG et demeure la seule femme associée d'une structure d'investissement en retournement en France. Pour assurer un développement solide des PME reprises, elle redonne aux salariés fierté et foi dans leur travail.

Gérald Karsenti (E.07)

Gérald Karsenti est PDG de SAP France, 5e filiale du groupe, avec plus de 1 500 employés. Il a été dirigeant au sein des groupes IBM et Capgemini, PDG d'HP France et DG d'Oracle France.
Très engagé depuis toujours sur le sujet de la mixité hommes-femmes, il en a été le porte-parole dans ses différents ouvrages, mais surtout acteur en mettant en place des programmes spécifiques axés sur la parité dans le recrutement, le vivier de talents et la sensibilisation des managers hommes, entre autres.

Pauline d'Orgeval (H.92), Prune Nercy (H.10) et Catherine Franc (H.93)

Catherine, Prune et Pauline se sont associées il y a dix ans pour imaginer et construire des solutions concrètes dans le domaine de la santé, qui n'avait été que peu impacté par la révolution numérique.
Elles ont créé trois services : le site Deuxiemeavis.fr permet à des patients confrontés à des problèmes de santé sérieux d'obtenir l'avis de médecins avec un haut niveau d'expertise en moins de sept jours, pris en charge par les complémentaires santé (13 millions de bénéficiaires à ce jour) ; le site Santebd.org est un outil de communication en santé accessible à tous ; et HandiConnect.fr est un site ressource pour accompagner les professionnels de santé à l'accueil de patients avec handicap.
Doan Biraud (H.93)

Catherine Franc

Club HEC Seniors

Nous, alumni du Club HEC Seniors, avons notre carrière derrière nous. Nous avons une plus grande disponibilité pour nous mobiliser au service du rayonnement d'HEC et participer activement à la solidarité inter et intra-générationnelle de notre communauté : partage d'expérience, de connaissances, de talents.

Nous sommes aussi des donateurs engagés, et apportons notre appui en termes financiers à l'écosystème HEC par le biais de la Fondation. Cet appui est aujourd'hui indispensable à la déclinaison de la stratégie d'alliance d'HEC avec l'Institut polytechnique de Paris en vue de figurer parmi les premiers dans les classements mondiaux, objectif incontournable, ambitieux et réaliste à la fois. HEC a toujours davantage besoin de notre engagement.

Comme vous l'avez su, en plus d'être présidente de ce club, je suis devenu membre du Comité d'HEC Alumni depuis l'Assemblée générale de juin dernier. Désormais, HEC Seniors est donc représenté au Comité. Nous le valons bien, et c'est en grande partie grâce à votre engagement.
Grâce à votre motivation, HEC Seniors a pu cette année développer une gamme nourrie d'activités et d'événements : Cercles économique, historique, littéraire, de réflexion ; Cercle "La vie du bon côté" (vie pratique), Cercle 92 (Hauts-de-Seine), cycle de conférences avec ESCP Seniors, cycle de voyages d'études (avec, en octobre, la Norvège, son fonds souverain, ses relations avec l'UE...), cycle de self-defense, etc.
Soit 6 ou 7 événements par mois, dont 2 ou 3 en partenariat avec d'autres clubs d'HEC Alumni, avec lesquels de nombreuses coopérations sont en cours : Géostratégies, Développement international, Culture, Histoire et Mémoire, Gestion de patrimoine, Jeunes Diplômés HEC, mais aussi avec l'incubateur HEC à la Station F, le programme HEC Pulse de mentorat... Et dès cette année, progressivement, les clubs régionaux et les chapters. Ces échanges avec les autres clubs et leurs membres nous ont permis de nous enrichir de leur dynamisme et ont montré que nous avons avec eux nombre d'intérêts communs.

Ensemble, nous avons vécu cette année des expériences très gratifiantes et fructueuses.

En mai 2019, les premières assises HEC de la Géostratégie sur les nouvelles routes de la soie, à l'École militaire, ont rassemblé 600 participants. HEC Seniors s'est fortement impliqué dans la préparation et le soutien à cet événement.

Dans le cadre du Grand Débat national, et dans le souci du rayonnement d'HEC, notre Cercle économique a adressé le résultat de ses travaux et réflexions, à nos camarades députés HEC, en particulier à Amélie de Montchalin, notre HEC de l'année.
La réunion des délégués de promotion Seniors au printemps a permis à vos délégués d'évoquer vos attentes, et nous les prendrons en compte.
Certains alumni ne savent pas les ressources que peut leur offrir notre association et ses clubs.

Alors, lançons-nous un défi : faisons adhérer chacun UN de nos camarades alumni qui s'est éloigné ! Ensemble nous aurons plus d'idées, plus de punch, et pourrons apporter encore davantage à la communauté HEC!
À très vite, et je vous souhaite un bel automne, chers camarades Seniors !
The more we share, the more we grow!
Bien amicalement,
Élisabeth Laverge (HECJF.75), présidente d'HEC Seniors et membre du Comité HEC Alumni

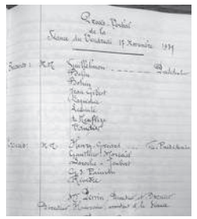
Club Histoire et Mémoire

Nous avons eu le privilège de pouvoir accéder aux archives de la commission d'enseignement d'HEC, et nous vous proposons de vous faire vivre à travers elles, l'histoire d'HEC durant la Seconde Guerre mondiale. Ce premier épisode s'attache à l'entrée en guerre telle qu'elle a été vécue par l'École, et rend compte des décisions prises pour s'y préparer, jusqu'au déménagement à Caen.

Le 21 avril 1939, la commission d'enseignement évoque le passage à 3 ans de la durée des études, et prévoit qu'en cas de danger de guerre menaçant Paris, l'école serait fermée et les pensionnaires rendus à leur famille. Elle décide dans le même temps de passer le montant de la pension de 1 000 à 1 100 FF.

Dans sa session du 30 juin 1939, la commission rend compte de la décision de la chambre de commerce de passer la durée des études à 3 ans. Le 6 octobre 1939, elle rapporte que la chambre de commerce a décidé de réduire de 30 % ses dépenses liées à l'enseignement commercial. Le président évoque le voyage qu'il a effectué à Caen pour y envisager le déménagement de l'école pendant la durée des hostilités. La commission décide à l'unanimité de demander à la chambre de commerce de prendre une décision pour que les élèves et leur famille puissent s'organiser. Le directeur fait connaître l'intérêt national manifesté par le ministère des Affaires étrangères et la Direction de l'enseignement technique pour continuer à accueillir des élèves étrangers pendant les hostilités. « Des précautions particulières devront être prises pour l'inscription de ces élèves. »

Le 17 novembre 1939, la commission rend compte que la chambre de commerce a décidé de déplacer l'École à Caen pendant la durée des hostilités et de remplacer le directeur, M. Perrin, par Mr Burnier, durant la période des hostilités et d'assurer la rentrée le 6 novembre 1939.
Le directeur fait état de la rentrée effectuée à cette date. Les élèves pensionnaires et les bureaux de l'administration ont été installés à



l'hôtel Malherbe. Les cours sont dispensés dans la salle des fêtes de cet hôtel, ainsi que dans les locaux de la chambre de commerce ou du lycée. 147 élèves sont inscrits en première année dont 83 sont logés à l'hôtel ; 93 élèves sont inscrits en deuxième année dont 50 sont logés à l'hôtel. Il faut aussi remplacer les professeurs mobilisés. Il fait aussi état de dépenses générées par le déménagement, dues au licenciement de personnels non maintenus, et des rapports entre la chambre de commerce et la Défense passive, qui s'est installée dans les locaux de la rue de Tocqueville.
Enfin, le président rend compte de la lettre du trésorier, selon laquelle deux projets de budget, devront être transmis au ministère du Commerce : l'un prévoyant le fonctionnement de l'École à Caen pendant toute l'année 1940 ; l'autre « supposant que dans le cas où les hostilités cesseraient au cours de l'année, l'école reprendrait son activité normale à Paris au dernier trimestre 1940 ».

Ces deux projets sont approuvés « sous la réserve qu'au chapitre du personnel administratif, il y aura lieu d'ajouter les traitements du personnel mobilisé et les indemnités accordées au personnel licencié ».

Enfin pour finir, la commission examine le cas de quelques candidats non admis au concours de première année ou au concours d'admission directe en deuxième année, dont les antécédents scolaires justifieraient une mesure exceptionnelle de bienveillance en raison des circonstances particulières.

À suivre : la vie à Caen.

Serge Cometti (H.86)

Club Immobilier et Urbanisme

Il est heureux, Philippe Musialek (E.04), le président de notre Club HEC Immobilier et Urbanisme, lorsqu'il se lève pour porter un toast lors du dîner annuel du club ! En cette soirée de début juillet, dans les jolis jardins de « L'Auberge du Bonheur », la bien nommée, pourquoi ne pas être heureux en effet : il préside avec succès ce club équilibré au niveau financier, fort de la fidélité de ses alumni et riche de nombreux intervenants de haut niveau.

Ce soir-là beaucoup sont venus, comme d'habitude, fêter un premier semestre bien rempli et le début des vacances. On remarque d'abord les « piliers » du bureau, en commençant par celle sur laquelle le club peut toujours compter pour prendre sur ses épaules la concrétisation des idées et l'organisation d'ensemble, Annie Evrenian. On aperçoit aussi, entre autres, Thierry Begaud, Sophie de Oliveira, et François Chartier qui

s'investit toujours à fond dans tous nos projets.
Il y a les fidèles des fidèles alumni, Thierry Venin, Bernard Daltroff, Charles Scheer, Paul-Marie Vialettes, Marie-Noëlle Maraval, Gilles Soulier du groupe Hermitage dont la présence nous rappelle que le projet pharaonique du même nom est toujours d'actualité et aussi les jeunes étudiants ou jeunes diplômés qui regardent l'immobilier et ses métiers avec leurs yeux curieux.
Il y a aussi les nouveaux membres du bureau fraichement arrivés qui prennent connaissance du style décontracté et bienveillant de ce club pour la forme, et de l'acuité de la réflexion sur le fond : Virgile Pesey qui fourmille d'idées, Antoine Blanche à l'humour indispensable à la bonne marche des réunions, Hervé Parent, Bénédicte Cateland et moi-même, attachée à la communication du secteur...

L'équipe du bureau d'HEC Immobilier et Urbanisme se démène toute l'année pour mettre sur pied conférences et tables rondes correspondant au plus près aux problématiques actuelles de l'immobilier en France et dans le monde. Philippe Musialek rappelle quelques conférences de l'année qui ont marqué les esprits grâce à l'analyse personnelle des intervenants, faisant de leurs auditeurs de véritables privilégiés : on pense à Laurent Vimont, président de Century 21 et Philippe Rosio, PDG de la foncière Inea, qui ont exposé leur vision des marchés régionaux de l'immobilier, ou au sujet sur le développement hôtelier en France brillamment abordé par Dominique Ozanne, directeur général délégué de Covivio, Jean-Luc Guermonprez, directeur général adjoint du Pôle Hôtellerie de Vinci Immobilier et Laurent Bonnefous, directeur du développement de B&B Hôtels, ou encore à la conférence sur le crowdfunding dans l'immobilier, ou

celle sur la digitalisation de la transaction immobilière et la gestion des biens en ligne...
Au sein du club sont également organisées des visites de chantiers prestigieux en cours comme ceux des Galeries Lafayette, de La Poste du Louvre, ou encore de la Samaritaine ... Ah n'oublions pas le voyage annuel du Club des Clubs de l'Immobilier, dont nous faisons partie.

Enfin avec ses 1 300 adhérents, le Club HEC Immobilier et Urbanisme se doit de renouveler en permanence son approche et ses idées pour répondre aux souhaits de tous, s'ancrer toujours d'avantage dans le présent et coller au plus près des préoccupations de l'actualité.
Cet automne, restez à l'écoute : les programmes vont s'orienter vers les territoires et leurs métropoles, des synergies vont être renforcées avec les clubs régionaux, les réseaux sociaux vont s'allumer...
Dominique Mercier (M.83)

Club Luxe et Création

Les nouveaux récits du luxe prennent aujourd'hui des formes ultra personnalisées. Le luxe se raconte à travers les mots de ses ambassadeurs : la singularité d'un talent crée l'expérience inoubliable. Le nouvel Hôtel de Crillon, joyau du groupe Rosewood Hotels & Resorts place de la Concorde à Paris, nous a dévoilé ses coulisses incroyables lors d'une visite-narration réservée à quelques happy few. Une expérience orchestrée par le Club HEC Luxe et Création, imaginée par Bénédicte Cateland et Coralie de Fontenay, avec la complicité d'Estelle Cadoret et la disponibilité précieuse des équipes de Nidal Barret, director of sales. Récit de moments magiques.

Place de la Concorde, un soir de juillet. La DS de collection, proposée comme véhicule de courtoisie pour haute occasion à quelque heureux client VIP, trône devant l'entrée de l'Hôtel de Crillon. Le groupe Rosewood Hotels nous ouvre les portes de son nouveau joyau, après quatre ans de travaux. Le nouveau positionnement : faire en sorte que les Parisiens se

réapproprient l'adresse. Les cocktails (à la carte ou réalisés sur mesure par la jeune mixologue) sont proposés à 24 € (prix d'appel). Et les événements littéraires, comme business, reprennent.
La direction artistique du lieu a été confiée à l'architecte Aline Asmar d'Amman dont la proposition a été de s'entourer de talents éclectiques et internationaux : l'architecte Richard Martinet, les architectes d'intérieur Tristan Auer, Chahan Minassian, Cyril Vergniol, et le regretté Karl. Sans oublier 159 artisans français, détenteurs d'un savoir-faire irremplaçable qui a permis de rendre leurs fastes aux merveilles du palace. Avec un budget « illimité ».
Relecture contemporaine et disruptive d'un mythe : l'ultra classique dialogue avec l'ultra contemporain, l'héritage avec la disruption. Le groupe Rosewood Hotels bouscule les codes : les œuvres d'art contemporaines s'invitent dans les couloirs… et les objets chinés aux puces séjournent dans les plus belles suites.
Du Bar des Ambassadeurs à la plus belle suite avec vue de Paris, nous passerons de surprise en surprise. Nos yeux caresseront des joyaux précieux. Portes Lalique de l'ascenseur restauré, antique aiguille pour marquer les étages et suivre l'arrivée d'un client VIP. Nous ferons des trouvailles incroyables. Les verres Pomponne à la Marie Antoinette : des coupes à champagne sans pied, évitant à l'époque d'être empoisonné lorsqu'elles seraient posées. Les cuisines du restaurant gastronomique étoilé en six mois, un lieu boudoir de 25 tables seulement.
Nos papilles trembleront dans le sillage envoûtant d'une vanille bleue de Tahiti destinée à un baba au rhum à tomber. Et les DS emblématiques de l'hôtel… en chocolat, préparés en cuisine pour chacune des 103 chambres et 44 suites.
Dernier étage : La suite Bernstein. Vue à couper le souffle. Terrasse de 112 m2. Paris comme on ne la contemple nulle part ailleurs. Simplement sublime. Décoration signée Chahan Minassian. Majordome particulier. « Prix d'appel » : 20 000 € la nuit.
Suite et fin du récit : conversations autour d'une coupe de champagne, dans le salon des Batailles ou sa terrasse, face à la Concorde. On est transportés.
Dernier secret : demandez Augustin au Corner Souliers, et suivez ses intarissables récits sur le cuir noir de Russie…
Bénédicte Cateland (H.97)

Club Management et Ressources Humaines

Au Club, cet hiver-là, devant le feu de cheminée, les propositions et idées de conférences fusaient de partout.
L'une d'elles me sembla particulièrement séduisante : une rencontre exclusive avec l'équipe dirigeante de Blablacar, cette belle licorne française championne du covoiturage, pour découvrir leur success story et approfondir la question suivante : « Comment concilier forte croissance et maintien d'une réelle dimension humaine ? ».
Quel beau projet, sitôt mis en musique !
Las, trop sollicités sans doute par de multiples propositions d'HEC Alumni au printemps, nos invités (vous, chers lecteurs !) furent trop rares à s'inscrire à l'événement.
Aubaine ! Laure Wagner, première collaboratrice salariée de Blablacar et porte-parole de l'entreprise, accepta alors d'accueillir les membres du club pour une soirée d'échanges, tout à fait informelle et positivement passionnante, qui eut lieu le 10 juillet 2019 dans les locaux de la start-up-qui-n'en-est-plus-vraiment-une.

Où l'on apprit :
• que le premier critère de recrutement chez Blablacar est la passion du covoiturage : tous les salariés sont utilisateurs de la plateforme ! Leur trombinoscope, dans le hall d'accueil, met à l'honneur les « Ambassadeurs », le plus haut grade d'expérience sur le site ;
• que les algorithmes qui se cachent derrière l'innocente question « Voulez-vous faire un bout de trajet avec cette personne qui ne part pas de votre ville de départ et n'arrive pas dans votre ville d'arrivée mais croise votre route ? » sont d'une complexité vertigineuse (on s'en doutait un peu) ;
• que les dirigeants maintiennent, en dépit de la croissance des effectifs, la réunion avec tous les salariés chaque mercredi pour évoquer les projets stratégiques et technologiques en cours et partager sur l'avancement des activités et les initiatives des différentes équipes… ;
• que le rachat de Ouibus est acté, les équipes déjà installées rue Ménars et les Blablabus en cours de relooking !
Peut-être en avez-vous croisé ou même emprunté un durant cet été… Pour ma part, j'ai posté mon premier trajet Paris-Gap sur la plateforme Blablacar au retour de cette soirée et emmené deux covoyageurs sur la route des vacances. Jamais un trajet de 700 km ne m'a paru si court !
Et maintenant en route pour la rentrée, en nous souhaitant à tous plein de petites licornes tout au long de l'année…
Caroline de Gouvello (H.97)

Club Medias & Entertainment

Le 6 juin au matin, le Club recevait dans les locaux de l'Association HEC Alumni, avenue Franklin Roosevelt, Denis Olivennes, qui vient de prendre la présidence de CMI France, les activités médias du magnat tchèque Daniel Kretinsky. Ce groupe au chiffre d'affaires de 250 millions d'euros est le repreneur récent de la plupart des titres de Lagardère Active *(Elle, Elle Déco, Art&Décoration, Version Fémina, Télé 7 Jours, France Dimanche, Ici Paris, Public*, etc.) qui viennent s'ajouter à son portefeuille déjà existant (*Marianne* et 50 % de la participation de Mathieu Pigasse dans *Le Monde* notamment).
Le parcours de Denis Olivennes est impressionnant, ancien élève de Norma Sup, de Sciences Po Paris et de l'Ena, ancien auditeur à la Cour des comptes et conseiller du Premier Ministre Pierre Bérégovoy, il a ensuite assuré des fonctions dirigeantes dans quasiment tous les médias, de Canal+ au Nouvel Observateur en passant par Le Point, Europe 1 et le pôle presse de Lagardère. Alors, pensez si son avis nous intéresse quand il s'agit d'aborder la question suivante : « Quel avenir pour la presse ? »
« Les prédictions sont très difficiles, surtout quand elles concernent l'avenir », c'est par cette phrase empruntée à Mao que Denis Olivennes commence malicieusement son analyse des possibles solutions à la crise de la Presse …
En quoi consiste la crise de la presse ?
Son jugement est sans appel. Crise économique d'abord, baisse des revenus de diffusion et publicitaire, sous l'effet de la progression du numérique (phénomène mondial : perte de 6 % des revenus chaque année, et 1,5 milliard d'euros déplacés de la presse vers les Gafa), mais pas seulement, rajoute-t-il. Crise morale, aussi : crise de vocation des journalistes et des managers, alors que pourtant, le monde n'a jamais eu autant besoin de rigueur dans le traitement de l'information, pour lutter contre les travers pernicieux de l'immédiateté et du sensationnel.

Denis Olivennes

Quelles solutions pour en sortir ?
Elles sont multiples : créer un effet de levier sur les marques fortes de presse (comme *Elle*, par exemple) en se diversifiant dans le hors-média (événementiel, etc.), chercher à enrayer les problèmes de distribution pour la presse payante qui continue à fonctionner (des titres comme *Télé 7 Jours* ou *France Dimanche* ont un lectorat fidèle et sont assez résilients au numérique), et chercher de la diffusion payante aussi via le numérique (une solution cependant plus efficace pour la presse quotidienne, comme le montre le succès du *New York Times,* que pour la presse magazine). Réussir la transition numérique d'un titre de presse nécessite en effet une taille critique d'audience, que le plus souvent seule la presse quotidienne atteint. En tout état de cause, le niveau des revenus numériques restera bien toujours inférieur à ce qu'était la vente au numéro (à titre d'exemple, la musique a dû réduire ses coûts de 60 % pour s'adapter à la nouvelle économie numérique). En fait, ce n'est pas la presse qui disparaît, c'est son support physique qui se dématérialise : dans quinze ans peut-être n'y aura-t-il plus de papier…
La presse devient de plus en plus un secteur d'investissement « mécénal », soutenu par de grandes fortunes. Daniel Kretinski, par exemple, est à la tête d'un groupe industriel de 5 milliards d'euros, cinquième de l'énergie en Europe. Il ne cherche pas à gagner de l'argent avec la presse, il veut simplement ne pas en perdre. Pour lui, cet investissement, c'est aussi pour sauver le continent européen, qu'il estime en danger, et qui a besoin de groupes de presse puissants. Il y a une nécessité absolue de rétribuer les contenus fournis gratuitement par la presse aux Gafa (« droits voisins ») : on estime à 300 millions d'euros la somme que Google devrait restituer et redistribuer aux titres de presse.
L'auteur de *La gratuité, c'est le vol : quand le piratage tue la culture* (paru en 2007) ne se renie point !
Jérôme Wagner (H.85), président Club HEC Medias & Entertainment

chapters

Royaume Uni

We recently took over the HEC UK Office operations and are full power into planning the HEC UK Gala Auction & Charity Dinner 2020.
The Gala 2020 will take place at an exclusive venue mixing prestige and history: Steeped in tradition, Guildhall invites guests on a journey spanning more than 800 years. Wednesday 25th March 2020 : SAVE THE DATE.
That's all we will reveal for now, but be assured this 5th edition will be grandiose and surprising all together. With over 250 guests, we hope you will join us for this glamorous, heart-warming and traditional gathering of the HEC Paris Alumni community !

Nous avons repris la gestion du bureau HEC UK et sommes en pleine préparation du HEC UK Gala Auction & Charity Dinner 2020.
Ce Gala annuel aura lieu à Guildhall, lieu d'exception, historique et médiéval qui habite l'histoire des Londoniens depuis plus de 800 ans. Mercredi 25 mars 2020 : SAVE THE DATE.
C'est tout ce que l'on vous dévoile pour l'instant, mais sachez que cette 5ème édition s'annonce élégante et surprenante à la fois. Avec plus de 250 invités, nous espérons vous compter parmi nous pour ce rendez-vous annuel prestigieux, glamour et convivial !

Lauren Onthank et Alyssa Dominioni (MBA.18), du Bureau HEC UK

associations école

HEC United

Ouvrir une crêperie à Sydney, développer un médicament révolutionnaire à Montréal, améliorer la politique urbaine à Buenos Aires : quel est le point commun entre ces trois choix de carrière ?
Réponse : des HEC l'ont fait ! Et ce n'est pas tout...
Partir à la rencontre des Alumni de tous programmes dispensés par l'école HEC Paris : c'est la mission que nous avons choisie pour notre année de projet personnel. Nous, c'est Robin, Louis et Vianney, 3 étudiants à HEC Paris venant de prépas différentes et forts de deux premières années de L3 et M1 riches en émotions, ainsi que d'une année de césure professionnelle formatrice mais qui nous a également beaucoup interrogés. Après nos stages et échanges respectifs, nous sommes arrivés à la conclusion que la diversité des parcours envisageables pour un étudiant qui rentre à HEC pouvait être encore mieux mise en avant qu'elle ne l'est aujourd'hui. Quelques recherches nous ont menés au projet HEC United, fondé par deux étudiants il y a quatre ans, et qui vise précisément à partir interviewer des Alumni HEC à travers le monde sur leur parcours. Cette association avait déjà rencontré plus de 150 Alumni, dans 30 pays différents. Voilà exactement le projet qu'il nous fallait ! Après avoir rencontré les membres de l'édition précédente, nous avons décidé de reprendre le flambeau de l'association pour devenir les ambassadeurs de la cinquième édition. En endossant ce rôle, nous avons à cœur d'œuvrer à notre tour au rassemblement de la communauté HEC (étudiants, enseignants, Alumni...). Pour tenter de répondre encore mieux aux attentes des étudiants, et en collaboration avec l'association de sondages HEC QPV, nous avons administré un sondage à un échantillon de 600 élèves, qui nous a confortés dans la pertinence du projet HEC United. 69 % des étudiants interrogés déclarent en effet vouloir passer plus de 2 ans de leur carrière à l'étranger, et 61 % souhaitent le faire sous la forme d'un CDI. C'est alors qu'a commencé le travail de démarchage et de mise en relation avec des Alumni intéressés par notre projet.
L'association HEC Alumni, les différents bureaux de l'Executive Education d'HEC à travers le monde ainsi que la Fondation HEC nous ont été d'une grande aide pour trouver des contacts d'Alumni. De même, le Career Center d'HEC a tout fait pour faciliter la mise en relation avec des entreprises susceptibles d'être intéressées par un coup de pouce financier pour notre projet. Pour tout cela, nous souhaitons les remercier. Nous sommes aujourd'hui fiers de compter sur un budget financé à 70 %, et de pouvoir mettre les voiles vers la Colombie, le 17 septembre, afin de commencer notre périple et de faire profiter l'ensemble de la communauté HEC des pépites que nous trouverons au cours de nos entretiens avec des Alumni de tous programmes.
Chers Alumni, votre aide nous sera précieuse : tout au long de notre périple, nous serons à la recherche d'anciens HEC à interroger, avec qui prendre un café, ou même chez qui nous pourrions loger le temps d'une nuit, afin de rencontrer le plus de personnes possible. Vous pourrez également, si vous le souhaitez, soutenir financièrement le projet via la cagnotte organisée à cet effet.
N'hésitez pas à nous contacter à l'adresse hecunited@gmail.com (ou sur Facebook, Twitter, Instagram, Linkedin...). C'est aussi là que vous pourrez trouver nos différentes vidéos et des nouvelles de notre projet.
Dans l'attente de vous croiser sur notre trajet, autour d'un verre ou d'un bon repas, nous vous souhaitons une bonne continuation !
L'équipe HEC United, Louis de Jenlis, Vianney Goater et Robin Diligent (H.20)

concert

L'Orchestre symphonique du Plateau de Saclay (OPS) sera en concert à l'Église Saint-Eustache le mardi 17 décembre 2019 à 20 h 30. Entrée gratuite - Participation libre. Réservation sur : ops.polytechnique.org
Au programme : *Prélude à l'après-midi d'un faune,* de Claude Debussy ; *Danse macabre* et *Symphonie n°3 avec orgue* de Camille Saint-Saëns.

carnet

Mariage

Eva Szadeczki (H.15) et Mathias Meriaux (H.15) sont heureux de vous annoncer qu'ils se sont mariés, le 25 mai dernier, à Séville, en Espagne.

Naissance

Dans la famille Brugère, Audrey (H.04), Nicolas (H.04), ainsi que leurs enfants Iris, Hadrien et Hector ont la très grande joie de vous annoncer la naissance d'Esther, le 9 juillet 2019.

Hommage

C'est avec un grand regret que nous faisons part à la communauté HEC de la disparition de notre camarade Nicolas Humeau (H.00).
Signé : Raphaël Jeantet (H.99), Claude Valantin (H.56)

carnet

Décès

Daniel Alfano (H.61)
Jacques Aumonier (H.45)
Benoît Barbé-Rachmiel (E.79)
Hélène Boeuf (HECJF.48)
Josette Bussiere, née Pimienta (HECJF.60)
Gilles de Cambronne (H.58)
Jean Caty (H.53)
François Chatel (H.39)
Hélène Connor-Lajambe (HECJF.63)
Madeleine Delahaye, née Meunier (HECJF.37)
Jean-Christophe Hubert (H.85)
Jean Huck (H.58)
Nicolas Humeau (H.00)
Robert Jany (H.54)
Christiane Knitter, née Bele (HECJF.57)
François Le Bars (H.53)
Philippe Malignac (H.66)
Pierre Mamelle (H.64)
Maurice Marchand-Tonel (H.66)
Dominique Marti (Mba.80)
Christian Masurel (H.66)
Jean Mathias (E.59)
Marcel Mizrahi (H.55)
Gérard Poirot (H.74)
Marie-Claude Régner, née Taine (HECJF.69)
Monique Richard, née Hanryon (HECJF.44)
Mikaella Rojas Fanon (H.94)
Annie Saintot-Girard (HJF.63)
Michel Tenneson (H.61)
Claude Valantin (H.56)
Nicole de Verneuil (HECJF.48)
Suzanne Vittet, née Judeau (HECJF.48)
Lucie Wagner, née Raimbault (HECJF.53)

index

Jacques Arnaud (H.63), p. 87
Jean-Paul Agon (H.78), p. 23
Matthieu Alfré (H.11), p. 87
Alain Anquetil (H.84), p. 40
Thibaut Ardaillon (H.06), p. 61
Christine Avel (H.90), p. 70
Cyril Badier (E.07), p. 138
Jeannine Ballereau (HJF.48), p. 118
John Baltay (MBA.96), p. 107
Bola Bardet (E.18), p. 151
Arthur Barillas (H.17), p. 61
Michel Baroni (H.76), p. 18
Valérie Batigne (H.92), p. 06
Jean-Luc Bélingard (H.71), p. 99
Nicolas Bergerault (H.90), p. 93
Ludivine Berouard (M.19), p. 16
Philippe Berterottière (H.82), p. 60
Doan Biraud (H.93), p. 152
Antoine Blanc (H.13), p. 141
Laurent Blondeau (E.10), p. 14
Daniel Bô (H.84), p. 133
Louis Boisgibault (MBA.90), p. 86
Nicolas Bonleux (H.93) , p. 134
Paul Bonnaud (H.19), p. 142
Alexandre Bouqueau (M.12), p. 141
Marcel Bourgeois (H.12), p. 86
Xavier Boute (M.02), p. 92
Audrey Brugère (H.04), p. 159
Nicolas Brugère (H.04), p. 159
Claire Cano-Houllier (H.12), p. 06
Bénédicte Cateland (H.97), p. 156
Jean Caty (H.53), p. 119
Sophie Chabanel (H.90), p. 70
Christophe Chabert (H.12), p. 87
Michel Cohen (H.64), p. 124
Serge Cometti (H.86), p. 154
Hélène Connord (HJF.63), p. 123
Guillaume Cottet (H.05), p. 64
Yves Créhalet (H.61), p. 122
Pauline d'Orgeval (H.92), p. 152
Louis de Jenlis (H.20), p. 158
Cassandra Delage (M.17), p. 151
Kèota Dengmanara (H.10), p. 140
Françoise Deroy-Pineau (HJF.61), p. 119
Robin Diligent (H.20), p. 159
Robin Diligent (H.20), p. 158
Alyssa Dominioni (MBA.18), p. 158
Julien Dossier (H.95), p. 56
Arnaud Dubief (H.16), p. 10, p. 40
Gérard Dumas (H.64), p. 87
Yves Dumont (H.71), p. 128
Rodolphe Durand (H.93, D.97), p. 92
Cyril Durand (H.07), p. 139
Catherine El Arouni (H.88), p. 151
Capucine Epagneau (H.19), p. 144
Noémie Escaith (MBA.20), p. 28
Evelyne Estey (H.81), p. 96
Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88), p. 92, p. 95
Étienne Fattal (MBA.82), p. 101
Denis Fauvel (H.72), p. 129
Emmanuelle Ferresi (H.18), p. 41
Antoine Fine (H.03), p. 137
Franck Fournol (H.72), p. 44
Pierre-Étienne Franc (H.93), p. 63
Catherine Franc (H.93), p. 152
Abhinav Garg (MBA.20), p. 28
Lucas Gebhardt (E.20), p. 08
Gilles Gleyze (H.91), p.112
Vianney Goater (H.20), p. 159
Vianney Goater (H.20), p. 158
Caroline de Gouvello (H.97), p. 87
Philippe Graff (H.64), p. 75
Lucile Grentzinger (H.11), p. 10
Benjamin Griveaux (H.02), p. 16
Olivier Gueudar Delahaye (H.99), p. 135
Kevin Guez (H.17), p. 142
Shedy Guiga (H.20), p. 15
Philippe Guilhem-Ducléon (H.73), p. 147
Louiza Hacene (H.16), p. 06
Idris Hassim (M.12), p. 06
Jean-Marie Hennes (MBA.80), p. 105
Étienne Henry (H.88), p. 86
Sofia Hmich (H.11), p. 08
Delphine Inesta (H.03), p. 152
Disha Jain (MBA.11), p. 86
Louis de Jenlis (H.20), p. 159
Claudiane Johnson (M.02), p. 96
Elsa Joly-Malhomme (H.94), p. 86
Marie Juyaux (E.19), p. 08
Christian Kamayou (M.00), p. 09
Meaghan Kappel (MBA.16), p. 96
Gérald Karsenti (E.07), p. 152
Francis Kaufmann (H.73), p. 130
Paul-Ariel Kenigsberg (MBA.90), p. 86
Lawrence Knights (H.03), p. 77
Gilles Laurent (H.70), p. 86
Élisabeth Laverge (HECJF.75), p. 153
Élisabeth Laverge (HECJF.75), p. 153
Clément Le Fournis (M.13), p. 14
Charles Lebar (D.13), p. 79
Maxime Lefebvre (H.89), p. 87
Alexis Lemeillet (H.12), p. 09
Régis Leng (M.21), p. 86
Bertrand Leonard (H.85), p. 18
Benjamin Levine (H.09), p. 61
Hubert Lévy-Lambert (MBA.62), p. 123
Ashley Lewis (MBA.16), p. 96
Didier Lombard (E.77), p. 131
Dinh Long (H.20), p. 145
Émile Louapre (H.53), p. 120
Éric Loutre (MBA.97), p. 135
Fabienne Mailfait Dosi (H.88), p. 96
Alexandre Malarewicz (H.17), p. 142
Frédéric Malègue (H.93), p. 08
Philippe Malignac (H.66), p. 127
Ashish Manchanda (MBA.10), p. 88
Alessandra Mantovani (M.19), p. 16
Maurice Marchand-Tonel (H.66), p. 125
Marie-Françoise Marminia (HJF.63), p. 124
Caroline Ménager (H.06), p. 07
Jean-Paul Mengès (H.65), p. 125
Dominique Mercier (M.83), p. 154
Laetitia Mergui (M.05), p. 96
Mathias Meriaux (H.15), p. 159
Dominique Mielle (H.91), p. 41
Ariane Mohseni (H.16), p. 66
Claude Mourey (MBA.08), p. 87
Prune Nercy (H.10), p. 152
Stanislas Niox-Château (H.10), p. 16
Philippe Oster (E.16), p. 92
Olivier de Panafieu (H.93), p. 17
Priyanka Pande (MBA.17), p. 96
Harsha Pandey (MBA.15), p. 86
Pierre Parent (E.06), p. 104
Paolin Pascot (MBA.13), p. 14
Hugues Pelletier (M.00), p. 136
Anne Peymirat (H.94), p. 86
Michel Pinto (H.78), p. 132
Sandrine Pompidou (E.17), p. 96
Jean Ponsignon (H.62), p. 123
Antoine Rabain (M.06), p. 149
Françoise Rey (HJF.63), p. 124
Stéphane Richard (H.83), p. 16
Alexandra Rocca (H.86), p. 64
Jean-Marc de Royère (H.86), p. 62
Éric de Rugy (H.75), p. 97
Nimish Rustagi (MBA.10, D.18), p. 86
Emmanuel Sabatini (H.90), p. 87
Annie Saintot-Girard (HJF.63), p. 124
Hugo Sallé (H.21), p. 28
Olivier Sarfati (H.01), p. 87
Pierre Saubot (E.73), p. 131
Jérémy Seguy (M.13), p. 109
Bertrand Simion (H.87), p. 60
Alexandre Stern (H.01), p. 137
Eva Szadeczki (H.15), p. 159
Youssef Tagemouati (H.08), p. 61
Salomé Tenenbaum (H.17), p. 14
Gabriel Tissier (H.56), p. 121
Stéphane Tomczak (H.05), p. 61
Paul Tremsal (MBA.74), p. 102
Andrée Verdier-Bitran (HJF.58), p. 122
Marie Vicente Lecointre (E.19), p. 144
Denis Vidal (H.77), p. 132
Cécile Villette (MBA.16), p. 60
Jérôme Wagner (H.85), p. 157
Jérôme Wagner (H.85), p. 157
Alain Weill (MBA.84), p. 106
Alexandre Woog (M.07), p. 140

BVLGARI

ROMA

OCTO

finissimo

THE THINNEST CHRONOGRAPH EVER

BVLGARI.COM