

# hec stories

LE RÊVE DES NÉO-RURAUX  
**REVENIR  
SUR TERRE ?**





# TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860



## #DontCrackUnderPressure

MONACO CALIBRE 11  
AUTOMATIC CHRONOGRAPH

HEC Stories est édité  
par HEC Alumni  
9 Avenue Franklin D. Roosevelt  
75008 Paris  
Tél : 01 53 77 23 35  
E-mail : contact@hecstories.fr

### RÉDACTION CONCEPTION

Rédacteur en chef :  
Arthur Haimovici  
Responsable médias numériques :  
Flavia Sanches  
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

### JOURNALISTES

Aurélien Bacheley, Clémentine Baron,  
Hélène Bielak, Hélène Brunet-Rivailon,  
Cyrielle Chazal, Emily Emerson Le Moing,  
Ange Figolucci, Marianne Gérard, Valérie  
Guez, Arthur Haimovici, Julie Lassale,  
Thomas Lestavel, Bertrand Morane

### PHOTOGRAPHES

Philippe Bauduin, Audoin Desforges,  
Letizia Le Fur, Éric Fénot

### ILLUSTRATEURS

Deligne, Joël Guevara, Anje Jager,  
Julien Pacaud, Febin Raj

### Illustration de couverture :

Febin Raj

### ADMINISTRATION

Directeur de la publication :  
Frédéric Jousset (H.92)  
Directrice générale HEC Alumni :  
Marguerite Gallant (H.03)

### 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 Laurent Charon  
Copyright HEC Stories



© Mirropix

# Abonnez-vous !

## En ligne sur [hecstories.fr](http://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](mailto:annick.drouet@hecalumni.fr)  
01 53 77 23 31

# L'INTRO de Frédéric Jousset

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



## Sexe, mensonges et vidéo

Le titre de ce film américain, qui fut une révélation de l'année 1989, sonne résolument contemporain, trente ans après. En vérité, il y a au moins un siècle d'écart entre cette époque et la nôtre, peut-être même un millénaire. L'affaire Griveaux a frappé les esprits mais de fait, qu'il s'agisse de politique, de sport, de business, de culture ou de religion, pas un univers n'échappe à cette lame de fond : l'instauration d'un nouveau rapport au sexe. Et tous les scandales du même genre ont un point en commun : la prééminence du tribunal médiatique sur la loi. C'est « J'accuse ! ». L'histoire récente du CEO de McDonald's est particulièrement représentative, puisque dans ce cas précis il n'y a eu ni plainte ni harcèlement, juste une relation consentie avec une collaboratrice... Mais c'est le conseil qui a provoqué la démission d'un patron dont les résultats étaient excellents, au motif du devoir d'exemplarité qui ne saurait tolérer des relations intimes dans une même entreprise à partir du moment où existe une relation hiérarchique. Rappelons le décès à l'Élysée dans les bras de sa maîtresse du président de la République Félix Faure le 16 février 1899, qui inspira à Clemenceau ce mot mythique : « Il se voulut César, il ne fut que Pompée. » Ou plus récemment, les affaires du camion de lait ou de Mazarine... À quel niveau que ce soit, ce qui était toléré ne l'est plus. Il ne s'agit nullement de dire ici si ce phénomène est un bien ou un mal, encore moins de regretter un temps où les espaces privé et public étaient séparés, et où la justice

pouvait faire son travail en silence : on ne reviendra pas en arrière. Mais si, en entreprise, la loi a fort heureusement beaucoup progressé pour définir et sanctionner les conduites inappropriées ou le harcèlement, elle bute sur une réalité : les « sociétés anonymes » sont avant tout des sociétés humaines, où arrivent des hommes et des femmes dans la fleur de l'âge. Pour y réussir il faut faire preuve de travail et de talent, mais aussi de séduction. Savoir vendre des idées ou des produits, en interne ou à l'extérieur, c'est aussi savoir « se vendre ». Pour beaucoup, c'est aussi un nouveau réseau social qui s'ouvre, et la vie de bureau ne s'arrête pas toujours à 18 h. Or, ce torrent d'énergie, de jeunesse et d'ambition se déverse dans des organisations encore très majoritairement dirigées par des hommes. Nul ne peut nier que le pouvoir crée une relation asymétrique, propice à la séduction car il fascine, mais aussi à l'abus par les moyens de coercition qu'il donne. Deux conclusions à tirer : premièrement, la nécessité de renforcer la parité et la diversité managériales dans les équipes, meilleurs remparts que la loi. Deuxièmement, sensibiliser nos jeunes camarades dès le campus aux règles de droit comme aux risques liés à tout comportement inapproprié et les sanctionner en cas d'inobservation. La blague sexiste ou raciste potache, la fin de soirée trop arrosée qui dérape, l'écrit pamphlétaire un peu limite ne doivent plus être tolérés chez des élèves qui aspirent à être des leaders du monde de demain.

© François Roelants

# summary

© Anje Jager, Letizia Le-Fur



### innovation made in HEC

Des trésors orduriers, une grenouille crochetée, un gentil fournil, des allocs ad hoc et des mooc cousus de fil blanc...

La vie des start-up HEC est un vrai conte de fées, p. 7



### super étudiants

Les sportsmen sauvent la planète avec Paul Bonnaud (H.19), p. 17

### 8 tweets immanquables

Olivier Beurton (H.84), Diana Filippova (H.11), Antoine Marie (H.12), Benjamin Griveaux (H.01), Clara Cornu et Laura Berliet (H.20)... Ils font l'actu ? Ils ont leur tweet, p. 18

### pour/contre

La BCE doit-elle relever ses taux directeurs ?, p. 20

### correspondance

En Chine, du coronavirus à la paralysie, p. 22

### événements hec alumni

HEC Débats avec François Hollande (H.75), Club HEC Médias avec Alain Weill (MBA.83), Matins HEC avec André-Hubert Roussel et Geoffroy Roux de Bézieux, p. 23

## stories

### étudiants & grandpatron

Philippe Brassac, DG de Crédit Agricole S.A., répond aux questions de Margaux Fodéré (H.22), Mohamed Amine Maaninou (H.20) et Baudouin Robert (H.20), p. 28

### en 10 questions

Internet règne-t-il sur le monde ? Les sociétés occidentales sont-elles en passe de s'uberiser ? La Chine va-t-elle faire web à part ? Faut-il faire gaffe aux Gafa ? Spécialistes du droit, de l'économie ou du digital : dix regards se posent sur l'ordre du monde numérique, p. 39

### 24 heures avec...

Le jeune candidat Florian Bercault (H.16) se lance dans la course à la mairie de Laval. Premier jour de campagne, p. 46

### le grand dossier

Pourquoi tant de citadins quittent-ils la ville pour vivre en pleine nature ? L'herbe y serait-elle plus verte ? Simple effet de mode ou signe d'un changement des mentalités, Claire Durand-Gassel (M.13), fraîchement installée en Mayenne, décrypte le phénomène et livre son témoignage, p. 56  
Des jardins sur les toits, du miel urbain, le goût du terroir, la vie entre les vignes... le naturel revient au galop, p. 60  
Business Story : quand les coop militantes des années 1970 s'allient... cela crée Biocoop, le leader du retail bio, p. 62

### le jour où...

Sexisme : Laetitia Pouilly (H.14) oppose la parole aux maux, p. 66

### trajectoire

Comment David Akpamagbo (H.08) fait-il son beurre ?, p. 70



Florian Bercault (H.16), en campagne à Laval, p. 46



Pour Philippe Brassac, la responsabilité est affaire de groupe, p. 28

Contact frederic.jousset@hecalumni.fr [in/fredericjousset](https://www.linkedin.com/in/fredericjousset)

# coaching

## fiches pratiques

Sortez-vous d'un « bullshit job », p. 74

Faites le bilan carbone de votre entreprise, p. 75

Gérez votre stress dans les situations de crise, p. 77

## que dit la recherche ?

Banques centrales : bénéfiques et effets pervers de la *forward guidance*, p. 78

Réseaux sociaux : comment tirer parti des micro-influenceurs ?, p. 80

## techno-logique

Pour les entretiens d'évaluation, Thibault Remy (H.08) utilise le logiciel Elevo, p. 82

La rédaction a testé la reMarkable, p. 83

## à la page

Les conseils de lecture management de nos alumni, p. 84



## culture

Podcast, essais et romans... Les diplômés recommandent, p. 85

## si vous passez par là

Abidjan, la Manhattan des tropiques, livre ses meilleures adresses, des musées aux maquis, p. 86



# vie d'hec

## campus

François Hollande invité à Jouy-en-Josas, HEC en tête des classements, première saison de l'Incubateur 2020..., p. 90

## association

Marguerite Gallant, directrice générale d'HEC Alumni, détaille les objectifs de l'année, HEC Life Project, la communauté HEC réunie à Abidjan, soirée de prestige à Lausanne..., p. 92



## fondation

Les Prix de la Fondation HEC 2019 récompensent les meilleurs travaux de recherche, p. 96

## talk

Le supplément qui parle aux HEC, p. 99

# alumni journal

## événements

Opening conference in the Quest for Meaning series, p. 114

*Artisans of the Wild*, manifeste pour la nature autour d'une maison de champagne, p. 116

## promos, assos, clubs

Ils ont un message pour vous, p. 118

© Illustration Joel Guevara, Aurélie Desforges

# EN COUV'

par Arthur Haimovici

rédacteur en chef - arthur@hecstories.fr



# La nature comme on l'aime

Des formes nettes et sans bavure, des arbres lisses au feuillage régulier, des montagnes vectorielles sous un ciel bleu Pantone®. Nous la rêvons ainsi désormais, idéale, anthropisée à l'extrême.

Comme dans les films de Walt Disney, auxquels notre couverture ressemble un peu.

Une chercheuse du Muséum d'histoire naturelle a récemment montré comment la représentation de la faune et la flore avait évolué dans les dessins animés du studio américain. De *Blanche-Neige et les Sept Nains* (1938) à *Raiponce* (2010), le milieu naturel n'a eu de cesse de se simplifier, de se raréfier pour offrir une variété d'espèces rétrécie et atteindre un inquiétant dépouillement. Un signe parmi d'autres que la nature est progressivement évacuée, à bas bruit, de notre imaginaire.

Cet éloignement est d'autant plus redoutable qu'il passe inaperçu à l'échelle de l'individu, chaque génération ignorant tout des richesses naturelles dont jouissait celle qui l'a précédée. C'est ce qu'on a appelé « l'amnésie environnementale générationnelle ».

Les enfants du XXI<sup>e</sup> siècle ne se rendent pas compte qu'ils ne sont qu'une étape de plus dans le chemin qui éloigne l'humanité du reste de la biosphère. Mais ils marchent à bonne allure : une étude américaine a montré qu'ils passent en moyenne trois fois moins de temps dehors que leurs parents.

Cet éloignement est dangereux pour eux. Car la recherche est formelle sur ce point : nous avons constitutivement besoin d'être en contact avec la nature. On ne sait pas bien expliquer pourquoi, mais il est établi que le simple fait de voir un arbre par la fenêtre accélère les guérisons post-opératoires dans les hôpitaux, diminue l'agressivité dans les prisons, etc.

Cet éloignement est dangereux pour nous tous. Car à mesure que notre expérience de la nature se réduit, elle est de moins en moins présente dans notre cadre mental de référence, cet ensemble de valeurs que nous construisons justement pendant l'enfance. L'air de rien, c'est peut-être là qu'il faut chercher la raison de l'étonnante inaction humaine face au désastre écologique. Si clairs et objectifs que soient les constats des scientifiques, si déchirants que soient les appels des Greta Thunberg ou autres collectifs militants, dans notre inconscient, ils font de moins en moins écho.

Pour une raison qui s'énonce simplement : quoi qu'on en dise, nous connaissons et nous aimons de moins en moins la nature. Moins nous l'aimons, moins nous la protégeons, et cela contribue à l'éloigner de nous.

C'est ce cercle vicieux que les néo-ruraux entendent briser. Revenir sur terre, renouer ses liens avec le reste du vivant, retrouver des racines et du calme, ils sont de plus en plus nombreux à vouloir le faire, notamment parmi les jeunes. Alors, coup de bêche dans l'eau ou amorce d'un vrai changement de société ? La question est en tout cas posée, à vous, lecteur, vous qui gardez peut-être dans le coin de votre tête le rêve de tout plaquer un jour pour élever des brebis en Lozère. Si vous franchissez le pas, sachez que vous ne serez pas le premier à accrocher un diplôme d'HEC au mur d'une ferme.

© Anje Jäger

Trouver en quelques jours le meilleur manager de transition en France ou à l'International.

C'est notre engagement.

- Direction Générale
- Opérations Industrielles
- Finance & Gestion
- Sales & Marketing
- Ressources Humaines
- Fonctions Expertes

nimeurope.com

01 46 24 85 71

Grégoire CABRI-WILTZER (H.79)

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.

### assurtech

Alors que les assurtech interviennent en tant que courtiers, la start-up Seyna vient d'obtenir l'agrément de compagnie d'assurances. Désormais, c'est sur ses fonds propres qu'elle portera les risques de sa gamme d'assurances novatrices.



## Le métier des aléas

Lancée en 2018 par deux camarades de promotion, Philippe Mangematin (H.08) et Guillaume d'Audiffret (H.08), et Jean Nicolini, diplômé d'AgroParisTech, la start-up parisienne Seyna innove dans le domaine de l'assurance dommages. Plutôt que de chercher à se faire une place sur des marchés traditionnels et saturés, tels que l'automobile ou l'habitation, la start-up se concentre sur des produits novateurs, dont la demande est en croissance « d'environ 20 % par an », assure le PDG Philippe Mangematin, qui a fait ses armes chez Milliman et Swiss Re. Seyna commercialise ses produits en marque blanche, et propose un service de caution locative se substituant aux garants. Premier public visé : les étudiants. Dès la rentrée prochaine, la start-up lancera une assurance pour couvrir les frais de scolarité en cas de maladie entraînant un redoublement ou empêchant de se présenter aux examens de fin d'année. Autre cible de choix, les freelances : un contrat permet ainsi aux photographes et aux graphistes indépendants d'assurer leur matériel ou ordinateur. Quant à l'assurance billetterie, elle rembourse 70 % du prix de la place en cas d'imprévu, sans exiger de justificatifs. Fausse bonne idée ? « On l'a lancée

**Seyna, premier assureur agréé depuis... 1983**

le 5 décembre, le jour où a débuté le mouvement social contre la réforme des retraites. Les grèves ont empêché des gens de se rendre au théâtre ou au concert. Du coup, les premiers sinistres ont été déclarés dès le 6 décembre ! », raconte Philippe, qui garde néanmoins le sourire.

### Un secteur en mutation

Et pour cause : sa société vient d'obtenir l'agrément de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). Une première depuis la Mutuelle des Motards en... 1983. « Nous n'étions même pas nés ! », s'exclame le cofondateur. Alors que la plupart des assurtechs sont des courtiers, Seyna engage donc son propre bilan. La start-up a levé 14 millions d'euros auprès du fonds allemand Global Founders Capital (créé par Rocket Internet), d'Allianz France et de plusieurs business angels. Une autre pépite française, Alan, vient aussi d'obtenir une licence d'assureur, dans le domaine de la santé, cette fois. « Les nouveaux acteurs de l'assurance vont se multiplier, comme c'est déjà le cas en Allemagne et au Royaume-Uni », pronostique Philippe. De quoi animer le secteur, au bénéfice du grand public.

**activité physique**  
**Lunch with punch**

Manger, bouger... Il va falloir choisir ! Fondée en 2017 par Antoine Thoreau (M.15) et Nadjib Belloundja (H.15), la start-up AllSessions a remporté l'appel d'offres Pause Dej' Sportive, lancé par la mairie de Paris cet automne. Durant la pause de midi, 40 infrastructures sportives municipales, inoccupées sur ce créneau, proposeront désormais des séances aux actifs qui travaillent à proximité. Au programme ? Foot, basket, yoga, badminton, etc. Un éducateur sportif encadre les séances, le matériel fourni sur place et l'accès aux vestiaires et aux douches est inclus. La séance se réserve en ligne, à 12 € l'unité, ou par abonnement (au tarif allant de 32 à 40 € par mois). « C'est la première fois qu'une entreprise privée peut accéder aux infrastructures de la ville », se félicite Antoine Thoreau. Et pour la capitale, ce sera l'occasion de s'échauffer avant les Jeux olympiques de 2024... Aux stades, citadins !



**aromathérapie**  
**Le goût de l'essentiel**

Une fois n'est pas coutume : une jeune société vient bouleverser le petit monde de l'aromathérapie – un marché français dont le chiffre d'affaires annuel avoisine les 200 millions d'euros. Basée à Marseille, Medene a été fondée par trois scientifiques passées par le master Entrepreneurs d'HEC, Camille Pereira, Marie-Claire Kanaan et Laure de Lacaze (M.18). Elles ne font appel qu'à des fournisseurs 100% bio, et ont déjà lancé deux produits : une huile pour le corps et un sérum dynamisant. Mais ce n'est pas tout : leur credo, c'est de guider le consommateur. Car une huile essentielle, qu'elle soit thérapeutique, alimentaire ou cosmétique, peut être aussi bénéfique que néfaste selon la façon dont elle est utilisée. Prochaine étape ? Un diagnostic personnalisé en ligne afin d'établir la formulation idéale en fonction des besoins et du profil du client.

**veille technologique**  
**L'empire de la disruption**

Créé en 2016, K-Startup Grand Challenge est un programme d'accélérateur d'entreprises soutenu par le gouvernement sud-coréen. En 2019, c'est une entreprise française qui a décroché le trophée... Du jamais-vu ! Son nom ? NR2. Conçue par Maxim Parr et Jordan Monnet (M.14) pour permettre aux start-up à fort potentiel de se libérer de leurs écosystèmes locaux, ce moteur de recherche garde un œil braqué sur la Chine pour scruter les mutations de l'industrie et recenser les start-up émergentes, secteur par secteur. Il faut dire que le marché chinois, avec 230 licornes (start-up évaluées à plus d'un milliard de dollars) et un écosystème de 150000 entreprises innovantes, a le potentiel pour révolutionner l'économie mondiale. Disponible gratuitement, le moteur de recherche NR2 offre à ses utilisateurs une vision globale de ces nouvelles tendances, avant qu'elles n'aient conquis le globe.



**mode enfant**  
**Just doudou it**

Lassée de ne pas trouver de jouets de qualité pour son fils, Suzana Pezo Sommerfeld (H.18) a fini par les fabriquer elle-même. Sa première création, une grenouille crochétée à la main et aux jambes extra-longues, a aussitôt fait le grand bond : la marque Leggybuddy était née ! Distribuée en boutique (chez Colette à Paris...) et sur le site www.leggybuddy.com, la ligne de jouets et habits pour enfants a été sacrée « marque durable » par Positive Luxury. Les longues jambes, ça mène loin !

© Medene, Leggybuddy



**Structure sous contrôle**

Usure, érosion, conditions climatiques : le bâti est soumis à rude épreuve. Pour détecter les signes de fragilité, MorphoSense met l'intelligence artificielle à l'écoute de la matière.



© MorphoSense

**a**vec un taux de croissance annuel de 28 %, le marché de la maintenance prédictive est l'une des applications les plus prometteuses de l'internet des objets. Il devrait représenter environ 5 milliards de dollars d'ici à 2021. Un engouement qui s'explique par les importants retours sur investissement.

**De la levée de fonds à la conquête du large**

« On estime que pour 1 euro consacré à la maintenance prédictive, une entreprise peut espérer une économie de 4 à 10 euros sur ses futures réparations », souligne Alexandre Paléologue, ingénieur de formation qui a suivi le programme HEC Challenge Plus et cofondateur de MorphoSense. La pépite French Tech, créée en 2016 au sein du Léti (un laboratoire du CEA), s'appuie sur une technologie maison baptisée Neuron : un réseau

de capteurs capables de mesurer en trois dimensions plusieurs variables (déformations géométriques longitudinales et transversales, vibrations...) associés à une série d'algorithmes, qui analyse les données fournies. Dotée d'une précision de l'ordre de 100 microns par mètre, cette solution a séduit le secteur du génie civil, notamment pour la surveillance des ouvrages d'art. « Les données recueillies permettent d'assurer 80 % du suivi structurel. » Après avoir réalisé une levée de fonds de 2 millions d'euros en 2018, MorphoSense entend conquérir le marché de l'off-shore. « Notre modèle est parfaitement adapté aux éoliennes flottantes. En créant des digital twins (*avatars numériques, NDLR*) des turbines, on est capable de les monitorer en temps réel. Ce qui permet une économie d'environ 8 % des charges d'entretien. »

**télex**

Booster son pitch ? Refuser une mission sans vexer son manager ? **#AppelleTonCoach** répond aux vraies questions. Une initiative de deux coachs HEC.

beauté

Des cosmétos tout bios

Après les succès de Myfab (site d'e-commerce revendu en 2009 à PPR) et de Made.com (spécialiste du mobilier en ligne), Ning Li (H.06) s'attaque au marché des cosmétiques naturels avec Typology. Pour tirer son épingle du jeu sur un secteur dominé par les mastodontes (L'Oréal, Unilever...) et où la part des ventes en ligne reste dérisoire, l'entrepreneur a opté pour la sobriété avec des packagings minimalistes, une présence exclusivement digitale et un excellent rapport qualité-prix, notamment grâce à une réduction



du nombre d'intermédiaires. Cinq lignes de produits ont déjà été lancées, avec un même credo: aucune substance controversée ou nocive pour l'environnement.

recrutement

Traque sur Internet

Face à la profusion des talents, comment reconnaître les meilleurs? Fondée en 2016 par Ismael Belghiti (M.16), Paul Bachelier (H.16) et Robin Choy (H.16), la start-up HireSweet identifie pour les entreprises le candidat idéal... avant même qu'il ne soit à la recherche d'un emploi! Son outil de recherche de profils IT entièrement automatisé, baptisé Cerebro, analyse les données publiques: activité d'un profil sur les réseaux sociaux, événements auxquels il participe, parcours professionnel et universitaire, projets réalisés, etc. En croisant les informations, cette intelligence artificielle sélectionne les personnes idéales pour répondre aux besoins d'une entreprise. Initialement créée pour pallier la pénurie de développeurs, HireSweet, qui compte désormais une trentaine de salariés, sait aussi dénicher des designers et data scientists.

télex

Présentés dans l'émission « Qui veut devenir mon associé? » sur M6, les masques antipollution **R-Pur** ont fait un tabac: 700 000 euros récoltés!



food

Les pâtisseries potagères

Elles se sont rencontrées dans l'équipe féminine de rugby d'HEC en 2015 et en ont gardé une détermination à toute épreuve. Capucine Epagneau (H.19) et Juliette Morel (H.19) n'ont pas attendu l'obtention de leur diplôme pour fonder Petit Côté, première marque de gâteaux réalisés à partir de légumes bio. Un moelleux au chocolat où l'avocat remplace le beurre? Un cake saveur noisette-courge butternut? Trois fois moins grasses et sucrées que les pâtisseries traditionnelles, les créations des deux exploratrices culinaires (récompensées par huit concours d'innovation) ont d'ores et déjà été adoptées par les start-up de livraison FoodChéri et DeliCorner et sont même référencées à la Grande Épicerie de Paris. En à peine huit mois, 15 000 de leurs pâtisseries ont fait chavirer les palais.

© Typology, Petit Côté



food solidaire

Du pain sur la planche

À Hué au Vietnam, La Boulangerie Française forme depuis vingt ans des jeunes défavorisés à l'art de faire le pain. Devant le succès de cette initiative, les écoles se multiplient en Asie.



Qui ?

C'est une étude de marché réalisée par deux étudiants à HEC, Thomas Behaghel (H.00) et Jean-Christophe Vallat (H.00), qui est à l'origine du projet. Depuis 1999, une école de boulangerie et de pâtisserie est ouverte à Hué, au Vietnam, avec le soutien de l'ONG Aide à l'enfance du Vietnam (AEVN). Vingt ans plus tard, le concept continue de faire recette. « L'idée est de s'adresser aux jeunes défavorisés, qui n'ont pas accès aux études supérieures », résume Thomas Behaghel, qui a fait de cet engagement personnel son activité professionnelle. En fait de prérequis, les jeunes, âgés de 18 à 23 ans, doivent savoir lire, écrire et compter. 60 % des élèves sont des femmes et 70 % viennent de provinces rurales du Vietnam.

© La boulangerie française

Quoi ?

Les produits fabriqués par les étudiants sont vendus à des hôtels haut de gamme, mais aussi à la classe moyenne vietnamienne et aux touristes. Ce modèle économique permet de subvenir à 95 % des coûts opérationnels de l'établissement. Pour beaucoup des 165 élèves passés par les trois écoles de La Boulangerie Française, la formation a constitué un vrai tremplin: une douzaine d'entre eux ont monté leur propre boulangerie, cinq travaillent à l'étranger, une trentaine ont évolué jusqu'à des postes de chef ou de second dans des hôtels 4-5 étoiles. Devant le succès de l'école, deux succursales ont ouvert ces dernières années à Hô-Chi-Minh-Ville et à Rangoun, en Birmanie. Depuis 2015, La Boulangerie Française a rejoint l'Institut européen de coopération et de développement (IECD), dont Thomas Behaghel dirige la branche Asie du Sud-Est. Désormais, l'objectif est d'essaimer le concept au-delà de l'Asie, de Madagascar à l'Égypte.

Comment ?

Apprendre aux jeunes à fabriquer du pain et des viennoiseries pour les aider à sortir de la misère, telle est l'idée de La Boulangerie Française, implantée à Hué au Vietnam. En plus de l'apprentissage théorique et pratique de la boulangerie, la formation inclut des cours d'anglais et de *life skills* pour préparer les étudiants à l'insertion dans le monde professionnel. « Comme nous avons un internat, l'école a un côté très familial. Elle devient un vrai repère pour les jeunes, qui reviennent souvent nous voir une fois leur formation terminée », rapporte Thomas Behaghel.

Pour en savoir plus : thomas.behaghel@iecd.org



**Luxe**  
**Griffe vintage**

Le triomphe d'eBay ou du Bon Coin l'a confirmé : le marché de la seconde main est porteur. Mais chez Collector Square, on ne trouve ni intégrale de *Friends* en VHS ni pin's « Balladur Président »... Ici, l'occasion est de luxe, avec plus de 10 000 références en horlogerie, maroquinerie et joaillerie. Modèles iconiques et éditions limitées se bousculent sur le site et les étals du showroom parisien (36, boulevard Raspail). « Bénéficiaire d'un point de vente physique rassure nos clients qui déboursent en moyenne 2 600 euros », note Osanna Orłowski-Balian (H.09), qui a créé Collector Square en 2014 avec son mari Nicolas Orłowski, président du Groupe Artcurial. Le principe ? « Soit nous fonctionnons sur le modèle du dépôt-vente, soit nous acquérons directement les objets après estimation par nos experts. » Outre les sacs, montres et bijoux, la société, qui compte déjà 60 salariés, se lance à présent dans les objets d'art et de déco.



©Collector Square

BORN IN LE BRASSUS



**AUDEMARS PIGUET**  
*Le Brassus*

RAISED AROUND THE WORLD



AUDEMARS PIGUET POINTS OF SALE: DUBAI | ABU DHABI | KUWAIT  
MANAMA | DOHA | CAIRO | RIYADH | JEDDAH | AMMAN | MUSCAT



**petite enfance**

**Généralions rapprochées**

Les parents du petit Tom vont le diront : le plus dur, ce n'est pas l'accouchement ou les nuits sans sommeil... C'est de trouver une place en crèche! Tandis qu'à l'autre bout de la ligne de la vie, Josette, comme tant d'autres seniors, se languit dans un EHPAD. Trois jeunes entrepreneuses ont décidé d'organiser la rencontre de Tom et Josette, des enfants et des aînés! Le projet d'Astrid Parmentier (H.19), Pauline Faivre (M.19) et Isabelle Pélissié du Rausas (H.19) a vu le jour avant même leur sortie du Master X-HEC Entrepreneurs. « On a commencé à travailler dessus en janvier, se souvient Astrid. Et en juin, nous avions déjà des partenariats! » En installant des micro-crèches dans les EHPAD et résidences seniors, Tom&Josette recrée un lien entre les générations. Si une équipe de puéricultrices s'occupe des enfants, les pensionnaires de l'EHPAD sont invités à participer à certaines activités (gym douce, goûter, lecture de contes, culture de potager ou pâtisserie) lors de moments partagés.

©Tom&Josette

**télex**

Contrat hautement stratégique pour Anthony Pisani (M.11), directeur général de **Framatec**, spécialiste en charpentes métalliques : réaliser les protections antitornades du dispositif « Diesel ultime secours » qui équipe nos centrales nucléaires.

**prestation sociale**



**Un peu d'aide... pour vos aides ?**

Avec Toutes Mes Aides, on accède à ses droits en quelques clics, et on se simplifie la vie.

**f**avoriser l'accès aux aides sociales en simplifiant les démarches administratives? C'est l'ambition de Toutes Mes Aides, sacrée Meilleure Start-Up HEC en 2018. En plus d'intégrer le plus grand simulateur d'aides en France (plus de 600 prestations sociales référencées), l'application effectue certaines démarches (comme le remplissage de formulaires ou l'envoi des dossiers aux organismes...) de façon automatique.

**Qui veut gagner 23 milliards d'euros ?**

En France, une aide sur trois n'est jamais réclamée. Un constat déroutant... « Cela représente au moins 25 milliards d'euros non versés chaque année, estime Cyprien Geze (H.14), fondateur, avec Jean-Baptiste

©Toutes Mes Aides

Beuzelin, de Toutes Mes Aides. C'est son expérience à la Croix-Rouge qui lui a inspiré ce projet : « J'aidais des personnes dans leurs démarches administratives, mais j'ai vite été aussi perdu qu'eux, devant la multitude de prestations différentes! » Il comprend que les lourdeurs administratives constituent un frein pour les plus précaires... « Soit les gens ne savent pas qu'ils ont des droits, soit ils se découragent devant la paperasse à remplir pour les obtenir. » Un exemple? « À Paris, tout étudiant boursier a le droit à 900 € d'aide à l'installation, mais seuls 2 % d'entre eux la réclament. » La start-up, qui offre ses services aux entreprises et aux assistants sociaux, voit plus loin. Un rêve? « Intégrer notre solution sur le site de la mairie de Paris? », hasarde Cyprien.

**formation**

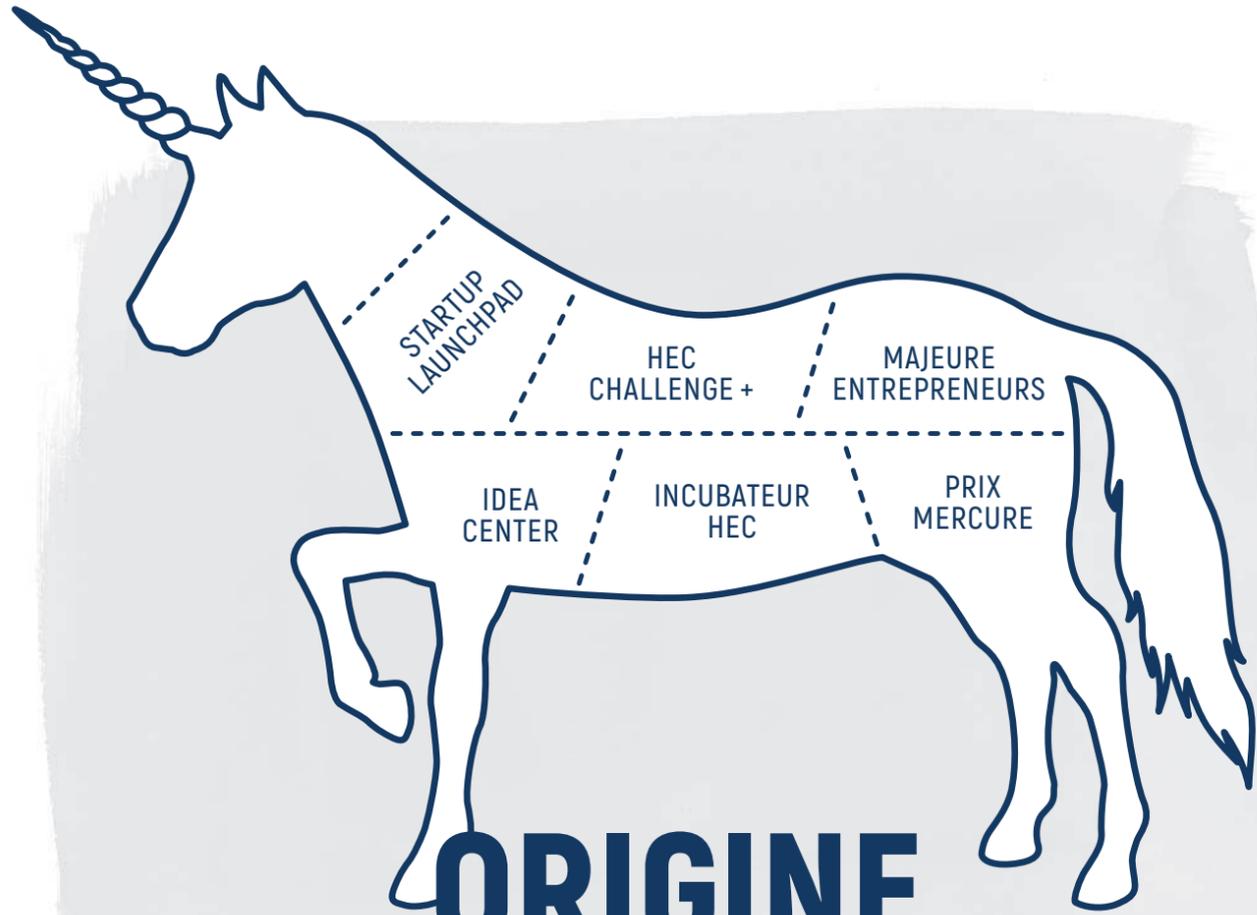
**De fil en aiguille**

Créer son propre trench, fabriquer une robe d'été à partir de patrons ou encore s'initier à la broderie? C'est possible avec Artesane, qui dispense plus de 200 cours en ligne centrés sur les loisirs créatifs. Les cours interactifs et à tarifs modérés ont déjà séduit plus de 38 000 élèves de tous niveaux. « Si notre clientèle est surtout féminine et âgée de 25 à 35 ans, nous touchons aussi un public de quinquagénaires désireux de se lancer dans une reconversion professionnelle », indique la fondatrice Anne-Sarah Ballu-Samuel (H.12). Car Artesane est notamment reconnue pour sa préparation au CAP couture. Cette année, Artesane projette d'élargir son offre de cours en arts plastiques et en bricolage, pour un public « plus connaisseur que les bricoleurs du dimanche ».

**recyclage**

**Dans les poubelles, un trésor**

Récupérer les déchets organiques des entreprises (restaurants, hôtels, supermarchés...) pour concocter un compost de haute qualité, c'est l'activité développée par Les Alchimistes. Et ça marche fort pour la start-up parisienne! À Toulouse, Marseille, Toulon et Lyon, l'entreprise compte déjà une centaine de points de collecte. Et elle envisage d'étendre ses activités à Lille et La Réunion. Les déchets sont ramassés à vélo puis revalorisés en circuit court. « Notre compost est revendu auprès des fermes urbaines, des maraîchers bio et des boutiques partenaires », indique Cyrielle Calot (H.11), qui après cinq ans passés chez Blablacar, dirige cette entreprise écolo. Suite à la récente levée de fonds de 2,4 millions d'euros, Les Alchimistes espèrent multiplier par dix leur production de compost en deux ans.



# ORIGINE JOUY-EN-JOSAS

Saviez-vous qu'une start-up française sur cinq ayant levé plus de 10 M€ a été fondée par un diplômé d'HEC\* ?  
Avec HEC Ventures, investissez dans l'écosystème entrepreneurial le plus performant de France.

HEC Ventures est géré par Idinvest, leader du capital investissement. Souscription à partir de 10 K€, informations: aloiseau@idinvest.com. Nous attirons votre attention sur le fait que la souscription aux parts d'Idinvest HEC Venture Fund présente un risque de perte en capital potentiellement égal au montant souscrit et une durée de blocage pouvant aller jusqu'à douze ans. Pour plus d'informations, nous vous invitons à vous référer au profil de risque détaillé dans le règlement du fonds et le DICJ.



## SUPER ÉTUDIANT



CINQ ÉTUDIANTS SURVITAMINÉS ONT PARCOURU LE GLOBE POUR AIDER LES JEUNES À S'EN SORTIR GRÂCE AU SPORT.

### LA « BANDE À BONNAUD »

# LES CINQ FANTASTIQUES DU SPORT



POUR LEUR ANNÉE DE CÉSURE « PROJET PERSONNEL », PAUL BONNAUD (H.19) ET SES CAMARADES DE PROMO THÉO BATTAGGIA, ÉLÉONORE DE BREK, BLANDINE CHARVERIAT, ET LOUISE TASSILLY SE SONT LANCÉS DANS UNE GRANDE AVENTURE, AUX CÔTÉS D'HORIZON SPORT, UNE ASSOCIATION CRÉÉE EN 2013 PAR DEUX ÉTUDIANTES DE L'ESSEC.



À TRAVERS LA PLANÈTE, LA DREAM TEAM EST PARTIE PROMOUVOIR L'ÉDUCATION PAR LE SPORT, AVEC TOUJOURS LE MÊME SUPER-VILAIN À TRAQUER : L'ÉCHEC SCOLAIRE, DONT L'OMBRE PLANE SUR LES QUARTIERS SENSIBLES DE MARSEILLE COMME SUR LES BIDONVILLES DU KENYA...



OBJECTIF : IDENTIFIER LES ASSOCIATIONS FAVORISANT L'ÉDUCATION PAR LE SPORT ET RÉALISER DES VIDÉOS ET DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION POUR LES AIDER À SE FAIRE CONNAÎTRE. LES CINQ BIENFAITEURS ONT MONTRÉ QU'ILS EN AVAIENT AUTANT DANS LES BICEPS QUE DANS LE CIBOULOT EN PARTICIPANT PLEINEMENT AUX ACTIVITÉS : TENNIS EN ARGENTINE, RUGBY À MARSEILLE, FOOTBALL AU CAMBODGE, BASKET AU KENYA. DE LA SUEUR, DE BEAUX SUCCÈS, QUELQUES DÉSIILLUSIONS, DE L'ÉMOTION, PAS MAL DE FOUS RIRES... ET UNE SACRÉE DOSE DE SOLIDARITÉ!

# 8 tweets IMMANQUABLES

**franceinfo** @franceinfo

« Qu'on arrête ces régimes spéciaux qui créent des inégalités très fortes » : Olivier, plombier, favorable à un régime de retraite « pour tout le monde »



**Olivier Beurton #H.84**  
Le 28 novembre, Franceinfo.fr met en ligne le témoignage d'un « plombier » favorable à la réforme des retraites. Mais omet de préciser que ledit plombier, Olivier Beurton, est chef d'une entreprise de plomberie, ex-militant d'En Marche et qu'il touche 6 500 euros par mois. Résultat, Olivier a fait l'objet d'une campagne de dénigrement sur les réseaux sociaux et reçu une flopée de messages hostiles ou menaçants.

8 :11 – 28 nov. 2019

**Mediapart** @Mediapart

#Éduc Humiliations sexuelles, homophobie, sexisme : voyage au sein des grandes écoles de commerce françaises

**#GrandesÉcolesDeCommerce**  
Suite à l'enquête publiée par Mediapart sur les comportements sexistes au sein des campus de grandes écoles de commerce françaises (HEC, Essec, Edhec), 500 diplômé(e)s et étudiant(e)s exigent un « changement radical et nécessaire » dans une tribune publiée sur le site de *Libération*. *HEC Stories* a rencontré l'une des signataires de ce texte (*lire en page 66*).

17 :40 – 6 janv. 2020

**Vanity Fair France** @VanityFairFr

Diana Filippova, poulain d'Anne Hidalgo et rivale de Rachida Dati



**Diana Filippova #H.11**  
À 33 ans, elle est l'une des 9 femmes têtes de listes de Paris en commun, la plateforme citoyenne chargée de conforter Anne Hidalgo à la mairie de Paris. Dans le 7<sup>e</sup> arrondissement, Diana Filippova devra se mesurer à Rachida Dati. Son objectif : dépasser les 16 % de Capucine Edou, candidate du PS en 2014.

07 :02 – 19 févr. 2020

**Marlène Dolveck** @Marlene\_Dolveck

Très heureuse et honorée d'avoir été officiellement désignée directrice générale de @ConnectGares lors de la première réunion du conseil d'administration. Merci à @JPFarandou et Luc Lallemand pour leur confiance.

**Marlène Dolveck**  
Jean-Pierre Farandou, le nouveau dirigeant de la SNCF, a décidé de confier à Marlène Dolveck (certificat HEC) le poste de directrice générale de Gares & Connexions, un fauteuil très convoité au sein du groupe. Celle qui a fait ses armes à la Banque postale avant de rejoindre HSBC aura pour mission principale la transformation partielle de certaines gares en centres commerciaux.

10 :45 – 30 janv. 2020

**Anaïs Moutot** @AnaisMoutot

Pops, la start-up française d'impression de photos en 3D qui a séduit Snap via @EchosExecutives



L'entreprise parisienne Pops a annoncé un partenariat avec le Californien Snap pour intégrer sa plate-forme d'impression de photos en 3D dans ses lunettes de soleil-caméras.

**Antoine Marie #H.12**  
Snap Inc. (anciennement Snapchat Inc.) s'associe à la start-up Pops, fondée par Antoine Marie (HEC et Fémis) qui permet d'imprimer des photos animées sur différents supports. Il sera bientôt possible de commander directement depuis l'appli Snapchat des tirages 3D de photos prises avec les lunettes de soleil-caméras de la marque (disponibles au prix de 370 euros).

09 :03 – 20 déc. 2019

**Ministère de l'Économie et des Finances** @Economie\_Gouv

@GDarmanin a décidé de nommer Alain RESPLANDY-BERNARD à la tête de la direction de l'immobilier de l'Etat <http://bit.ly/2V8Rm6v>



**Alain Resplandy-Bernard #H.93**  
« Les enjeux liés à la modernisation de la gestion de son immobilier par l'État sont clés, tant pour la maîtrise des dépenses publiques que pour la réussite de la feuille de route environnementale [...]. L'État doit offrir aux agents des services publics un cadre de travail modernisé », a commenté Gérard Darmanin... Autant d'objectifs qui échoient donc à Alain Resplandy-Bernard.

17 :41 – 19 févr. 2020

**Le Monde** @lemondefr

Benjamin Griveaux renonce à la Mairie de Paris, après la diffusion d'images privées à caractère sexuel



L'un des principaux candidats à la Mairie de Paris, le député La République en marche (LRM) de Paris et ancien porte-parole du gouvernement Benjamin Griveaux, a annoncé vendredi 14 février au matin qu'il se retirait de la compétition, à la suite de la diffusion d'images privées à caractère sexuel.

**Benjamin Griveaux #H.01**  
« Je ne souhaite pas nous exposer davantage, ma famille et moi, quand tous les coups sont désormais permis. Cela va trop loin. C'est pourquoi j'ai décidé de retirer ma candidature à l'élection municipale parisienne. Cette décision me coûte, mais mes priorités sont claires, c'est d'abord ma famille », a déclaré Benjamin Griveaux, en dénonçant « des attaques ignobles ».

09 :01 – 14 févr. 2020

**HEC Paris Business School** @HECParis

« Les femmes se limitent trop souvent dans leur orientation académique ou leur choix de carrière. » C'est le constat de Clara Cornu et Laura Berliet, étudiantes @HECParisMasters et fondatrices de l'association HEC for Women. Découvrez leur projet <https://hecforswomen.com/notre-projet>



**Clara Cornu et Laura Berliet #H.20**  
Deux étudiantes HEC ont décidé de faire le tour du monde à la rencontre de femmes inspirantes. La première étape de cette épopée HEC for Women : un départ vers l'Asie le 28 janvier 2020. Six mois, six pays : Vietnam, Inde, Japon, Corée du Sud, Chine et Indonésie.

11 :55 – 20 févr. 2020

# La BCE doit-elle relever ses taux directeurs

**POUR**

**“Le quantitative easing a été un coup d'épée dans l'eau”**

Bruno Moschetto, Banque Delubac et Cie

**d**epuis trente ans, la France, comme ses pays voisins, vit dans un contexte de désinflation compétitive. Les taux d'inflation – et donc les taux d'intérêt – sont devenus quasi nuls. Les taux directeurs de la Banque centrale européenne (BCE) commandent l'équilibre des taux débiteurs et créditeurs qui jouent à la fois sur l'intermédiation bancaire et sur l'intermédiation par les marchés. Commençons par l'intermédiation bancaire. Le métier de base des banques consiste



**Bruno Moschetto (H.55)** est diplômé d'HEC et de l'Institut d'études politiques de Paris. Il a été PDG de la Société bordelaise de crédit industriel et commercial, ministre conseiller près l'ambassade de France au Mexique et conseiller financier pour l'Amérique latine et les Caraïbes à la direction du Trésor. Il est président du conseil de surveillance de la Banque Delubac et Cie.

à emprunter aux déposants pour prêter aux emprunteurs. La pratique de taux d'intérêt bas aurait dû stimuler le financement de l'économie réelle, et donc favoriser la croissance économique, mais ça n'a pas été le cas. En effet, ce ne sont pas des taux d'intérêt bas qui incitent les entreprises à développer leur outil de production. Elles sont portées à le faire lorsque la demande des ménages est susceptible de s'accroître.

**Comment la désinflation tire la croissance vers le bas**

C'est là tout le paradoxe : les ménages accroissent leurs dépenses dans un contexte inflationniste ! Quand les prix stagnent ou baissent, ils ont tendance à reporter leurs achats pour payer moins cher. C'est pourquoi l'économiste en chef du Fonds monétaire international (FMI), Olivier Blanchard, souhaitait que le taux d'inflation cible de la BCE soit porté de 2 % à 4,5 %. Cela n'a malheureusement pas été fait. Dans le contexte actuel de désinflation compétitive, notre corps économique présente

un encéphalogramme plat. Intéressons-nous à présent à l'intermédiation par les marchés. Lorsque les taux des nouvelles émissions baissent, les obligations anciennes prennent de la valeur sur les marchés, car elles sont plus rémunératrices. Cette hausse du prix des actifs enrichit les porteurs individuels ou institutionnels... mais pas les entreprises émettrices ! Une politique « de l'offre » à soubassement déflationniste, induite en Allemagne par la phobie de l'hyperinflation des années 1920, s'est étendue à ses partenaires européens. Un phénomène dénoncé par un rapport récent de l'Organisation internationale du travail (OIT), qui estime que l'Allemagne tire ses voisins vers le bas. Il est plus que jamais nécessaire d'orienter les taux d'intérêt à la hausse pour faire baisser le prix des actifs. Couplée à une relance de la demande de nature keynésienne, une telle politique relancera les investissements des entreprises et par là même, le plein-emploi et la croissance.

**CONTRE**

**“Ce sont les taux bas qui permettront de financer la transition écologique”**

Jean-Jacques Perquel, administrateur de l'Andese

**L**a politique contracyclique pratiquée dans les années 2000 par Ben Bernanke et Hank Paulson aux États-Unis, et reprise par tous les autres pays du monde, a consisté à faire acheter par les banques centrales des bons du trésor, des obligations publiques et même des emprunts d'entreprise. Cette politique a eu pour effet de faire passer les taux dans la zone de « trappe monétaire ». Tant que les taux restent dans cette zone, disons à moins



**Jean-Jacques Perquel (H.53)** est agent de change, administrateur du Centre des professions financières, de l'Association nationale des docteurs ès sciences économiques et en sciences de gestion (Andese) et président d'honneur de l'Académie de comptabilité. Il a été maître de conférences à HEC Paris.

de 3 % en termes réels, on a beau les modifier, cela n'a pas d'influence sur les décisions d'investissement. De fait, il n'y a pas eu d'inflation, malgré l'augmentation fantastique de la masse monétaire. On sait aujourd'hui l'expliquer : la mondialisation a créé une offre supérieure à la demande « solvable ». Certes, il y a des points d'inflation, comme les objets d'art : on a ainsi vendu pour 3 millions de dollars un urinoir à trois places d'un illustre inconnu (ce qui a fait dire au *Financial Times* qu'un million de dollars par place, c'était tout de même un peu coûteux...).

**Les investissements verts feront la croissance de demain**

Les économistes ont cherché à comprendre cette situation. Selon la « nouvelle théorie monétaire », nous sommes à la veille d'une période de grand développement économique lié aux innovations technologiques et aux avancées écologiques. Pour encourager ces investissements de long terme, les taux devraient rester très faibles

pendant une période allant jusqu'à dix ans. Une remarque sur les taux négatifs. Lorsque des institutionnels achètent ce genre de titres, ils le font sur des monnaies dont ils espèrent à terme la réévaluation du fait d'une balance commerciale largement excédentaire : la Suisse, le Japon et l'Allemagne (beaucoup de pays étrangers tablent sur le fait que l'Union européenne éclatera, et que l'Allemagne retrouvera sa propre monnaie). Bien entendu, cette situation ne peut être que temporaire. On retrouvera les théories classiques dès que l'endettement mondial, qui atteint aujourd'hui 240 % du PIB, sera résorbé par la reprise économique. Cette dernière sera alimentée par les innovations et les investissements « verts ». La question est finalement la suivante : faut-il accélérer le passage au système économique classique en remontant artificiellement les taux ? Non, car cela risque de créer une crise économique de grande ampleur. Mieux vaut laisser les taux se « gérer eux-mêmes » en fonction des besoins d'investissement.





**STÉPHANE GRAND (MBA.97)** réside en Chine depuis 1991. En 2003, il a fondé l'entreprise SJ Grand Financial and Tax Advisory, qui soutient les entreprises étrangères en Chine continentale dans la gestion des risques, la comptabilité, la restructuration et autres stratégies de rentabilité. Déjà présent lors de l'épidémie du SRAS il y a dix-sept ans, il n'a pas cédé à la paranoïa ambiante.



## COMMENT LES ENTREPRISES CHINOISES S'ADAPTENT-ELLES À L'ÉPIDÉMIE DU CORONAVIRUS ?

LA RÉPONSE DEPUIS LA...

# Chine

Le coronavirus est tombé au moment du nouvel an chinois, au moment où 220 millions de personnes se déplaçaient. La plupart des lignes aériennes ont fermé leurs vols vers la Chine. Beaucoup d'expatriés sont donc coincés à l'étranger. Comme pour la crise du SRAS en 2003, les autorités doivent contrôler l'information pour ne pas affoler la population. Il est probable que la diffusion du virus ait déjà dépassé de beaucoup ce qui est annoncé, en revanche, le danger semble bien moindre que ce que les autorités et la population ont l'air de penser. Le niveau de paranoïa est en effet étonnant : les gens ne se laissent pas approcher, la plupart des boutiques ont fermé, de même que les écoles. Dans certains districts de Shanghai, il est interdit de sortir de minuit à 6 heures et propager des rumeurs est passible d'amendes. C'est une ambiance de fin du monde... Les Chinois ont l'habitude de vivre en contact permanent avec l'extérieur : ça fourmille, les quartiers ont une vie sociale très riche, les habitants font de l'exercice dans les rues... Désormais, on s'évite, et seules les caméras de surveillance gardent un œil sur la ville.

Dans ces conditions, on comprend que la vie des affaires soit devenue compliquée, notamment du fait des restrictions réglementaires sur l'usage des lieux publics (dont les bureaux !). Quasiment tous les employés de mon cabinet sont en télétravail, à l'exception de ceux qui résident à Hong Kong. Devant les immeubles commerciaux, des équipes de sécurité se sont postées pour en interdire l'accès. Les congés du nouvel an ont

même été prolongés jusqu'au 9 février sur ordre du gouvernement. Mon entreprise n'est pas trop durement impactée, car nous avons développé des outils de gestion à distance : un système utilisant l'intelligence artificielle qui permet de dématérialiser et simplifier les processus de gestion des sociétés commerciales. Ce système permet à beaucoup de mes clients d'éviter des problèmes de fonctionnement. Les entreprises du secteur industriel, elles, connaissent plus de difficultés. À l'usine, sans employés, sans chauffeurs, etc., il est devenu quasiment impossible de poursuivre une activité normale. Or si l'on se base sur l'expérience du SRAS, cette situation risque de se prolonger plus longtemps que prévu. De nombreux entrepreneurs souhaitent actuellement mettre leurs entreprises en sommeil le temps de la crise ou les restructurer pour anticiper les pertes financières causées par les mesures sanitaires.

Je n'ai pas, pour ma part, sombré dans la paranoïa. La létalité du virus est faible, on meurt moins du nouveau coronavirus que d'une grippe traditionnelle. Au quotidien, dans le district de Huangpu à Shanghai, je suis moi-même en télétravail et je garde ma fille de 8 ans, qui va habituellement à l'école française. Devant les résidences, on a posté des gardiens qui ne laissent plus entrer personne. Il faut donc aller chercher ses livraisons de nourriture directement à la porte. Cela conduit à une forte diminution de ces transactions qui ont été le moteur de croissance de la consommation chinoise. Et une fraction de la population ne travaille qu'à faire ce *last mile*. En revanche, le business des masques de type N95 est sous stéroïdes : les prix ont augmenté de 250 % et une grande quantité de faux sont désormais vendus sur le site TaoBao, l'Amazon chinois. J'ai le mien : un modèle équipé d'un filtre FFP3/ABEK (le standard industriel), qui assure une sécurité maximale... et le look Dark Vador !

© DR

## HEC Débats \_ François Hollande (H.75)

ancien président de la République

03.12.2019

Le temps du quinquennat

“ On a mésestimé les conséquences du passage au quinquennat, avec des élections législatives rapprochées de la présidentielle. Cela entraîne une dérive présidentiale, et une Assemblée qui peine à exercer un contre-pouvoir. Les citoyens n'ont pas d'autre interlocuteur que le président. Il capte l'impopularité et même le Premier ministre ne fait plus écran.”

Un besoin de concertation

“ La crise des gilets jaunes, c'est la crise de la représentation. L'alternance ne suffit plus à satisfaire les citoyens, d'où la tentation extrémiste, populiste, abstentionniste ou contestatrice. Cette défiance vis-à-vis des institutions pose question. Il m'a paru nécessaire de faire des propositions. Tout en conservant la stabilité de la V<sup>e</sup> République, je crois qu'il faut y introduire plus de contre-pouvoirs. Je pense au Parlement, mais aussi aux collectivités locales et aux partenaires sociaux, qui ont peu de place dans nos institutions. Le besoin de dialogue et de concertation est évident, mais il n'est pas satisfait, car les syndicats ne sont pas associés au processus de réforme, comme ils peuvent l'être en Allemagne par exemple.”

© DR



**La démocratie est encore un combat à mener. Je souhaite une répartition des pouvoirs plus équilibrée, avec un président élu pour six ans et une assemblée pour quatre ans.”**



**François Hollande (H.75)**

Président de la République de 2012 à 2017, il prône aujourd'hui une réforme institutionnelle.

**1981**

Diplômé de l'IEP de Paris, d'HEC et de l'ENA, il devient chargé de mission à l'Élysée.

**1997**

Élu premier secrétaire du Parti socialiste.

**2012**

Deviend le septième président de la République française.

**2019**

Publie l'ouvrage *Répondre à la crise* aux éditions Fayard Terranova.

Opinion publique et opiniâtreté

“ Être impopulaire ne m'a jamais empêché de prendre des décisions difficiles, aussi bien sur le plan économique, avec le Pacte de solidarité pour soutenir les entreprises, qu'internationales, avec les interventions au Mali et en Syrie. L'impopularité est toutefois un signal, qui peut conduire à de la colère voire à de la violence. Mieux vaut parfois reculer, même si c'est coûteux en termes d'opinion, que s'obstiner.”

## Club HEC Médias \_ Alain Weill (MBA.83)

président-directeur général d'Altice France

12.12.2019



**La convergence médias-télécoms, ce n'est plus une stratégie, c'est une réalité.**

*L'Express et la presse d'avenir*

“ J'ai racheté *L'Express* au groupe Altice il y a un an. C'est une marque magnifique et un nouveau projet entrepreneurial pour moi. Je crois au marché de la presse digitale payante, car je suis persuadé que les gens seront toujours prêts à payer pour du contenu de qualité. À l'heure des *fake news*, il faut une marque qui rassure et qui permette de comprendre. ”



### Alain Weill (MBA.83)

Homme de radio et de télévision, il a développé son propre groupe de médias avant de faire tandem avec Patrick Drahi.

**1985**  
Directeur du réseau de NRJ.

**2000**  
Crée le groupe NextRadio et rachète les radios RMC et BFM.

**2003**  
Lance BFM TV.

**2015**  
Vend son groupe à Altice.

**2017**  
Deviens président-directeur général d'Altice France (maison mère de SFR, BFM TV et *Libération*).

### Sur tous les fronts

“ Altice est solide. Le secteur des télécoms a les moyens de supporter une dette importante, grâce à la stabilité de ses revenus. SFR va très bien et recrute beaucoup d'abonnés. Patrick Drahi est très impliqué dans la stratégie et le marketing. Moi, je m'occupe des médias, notamment de nos investissements dans des déclinaisons locales de BFM (Paris, Lyon, Lille...), et des relations institutionnelles, avec l'enjeu majeur du déploiement de la fibre, pour lequel je suis souvent en région auprès des élus pour remporter les délégations de service public. ”

### Services en haut débit

“ La 5G va soulager les réseaux 4G saturés du fait d'un usage exponentiel de la data. Et de nouveaux services, y compris B to B, vont émerger : la voiture autonome, par exemple, a besoin de la 5G. La vraie question, c'est Huawei ou pas Huawei. Ne pas travailler avec eux, c'est un problème, car ils représentent la moitié de notre réseau et que les débits y sont meilleurs. Mais nous sommes une entreprise responsable et nous nous plions aux règles liées à la sécurité nationale. ”

© DR

## Matin HEC \_ André-Hubert Roussel,

président exécutif d'ArianeGroup

13.12.2019



**Ariane vole avec de l'hydrogène et de l'oxygène. Cela produit de l'eau. Je crois qu'on ne fait pas mieux comme carburant écologique.**

### Mieux pour moins cher

“ Avec Ariane 6, grâce au rallumage du moteur de l'étage supérieur, on peut placer les satellites sur des orbites précises, selon différentes inclinaisons par rapport à la Terre. Cette innovation offre un net avantage compétitif. L'autre grande nouveauté, ce sont les coûts de production, qui ont été réduits de 50 % par rapport à ceux d'Ariane 5. ”



### André-Hubert Roussel

À 54 ans, ce diplômé de Polytechnique a contribué à la définition d'Ariane 6 et à la constitution d'ArianeGroup.

**1998**  
Débute dans le conseil, chez Booz Allen Hamilton.

**2001**  
Intègre la direction du marketing d'EADS.

**2009**  
Entre au pôle spatial d'Airbus, où il devient directeur des lanceurs en 2015.

**2019**  
Est nommé président exécutif d'ArianeGroup.

### Constellation portable

“ Peu de gens le savent, mais dans une journée, on utilise en moyenne les services de 47 satellites. Nos téléphones sont équipés de puces réceptrices capables de capter les signaux du GPS américain, du Beidou chinois ou de la constellation européenne Galileo... En général, ils se verrouillent sur Galileo, car il s'agit du meilleur système en termes de précision. Mais il n'y a pas écrit 'Galileo Inside' sur nos téléphones. Il faudrait que l'on améliore la communication grand public sur les apports de l'espace. ”

### Terre en vue

“ L'espace peut nous aider à préserver la planète. Copernicus, la constellation d'observation du climat financée par l'Union européenne, collecte des informations essentielles sur la température des océans et l'évolution des données atmosphériques. Dans une autre perspective, l'espace offre également des opportunités : on y trouve de l'énergie solaire, des ressources minières. Ce n'est pas pour demain, mais il est certain que ces richesses naturelles pourront être exploitées à l'avenir. ”

© Bruno Dellesard

# Matin HEC \_ Geoffroy Roux de Bézieux, président du Medef

08.01.2020



**Le Medef soutient le projet de taxe GAFA parce que le libéralisme, ce n'est pas la jungle."**

## Point de discorde

“ Le Medef n'était pas demandeur de la retraite à points. Si cette formule semble simple sur PowerPoint, elle est très complexe à mettre en place, compte tenu des historiques. Il s'agit en réalité d'une vieille proposition de la CFDT, car c'est une réforme très redistributive, notamment pour les personnes aux carrières hachées ou interrompues, dont les droits sont minorés dans le système actuel.”



### Geoffroy Roux de Bézieux

Engagé à 20 ans dans les commandos marine, serial-entrepreneur et rugbyman accompli, il défend un libéralisme responsable et véhicule l'image d'un patronat moderne et entreprenant.

**1986**

Entre chez L'Oréal, devient directeur marketing UK, puis crée la filiale polonaise en 1993.

**1996**

Fonde The Phone House, premier réseau de magasins dédié à la téléphonie mobile.

**2006**

Est nommé président de Virgin Mobile France.

**2018**

Élu président du Medef.

Travailler plus longtemps, pour gagner plus à la retraite



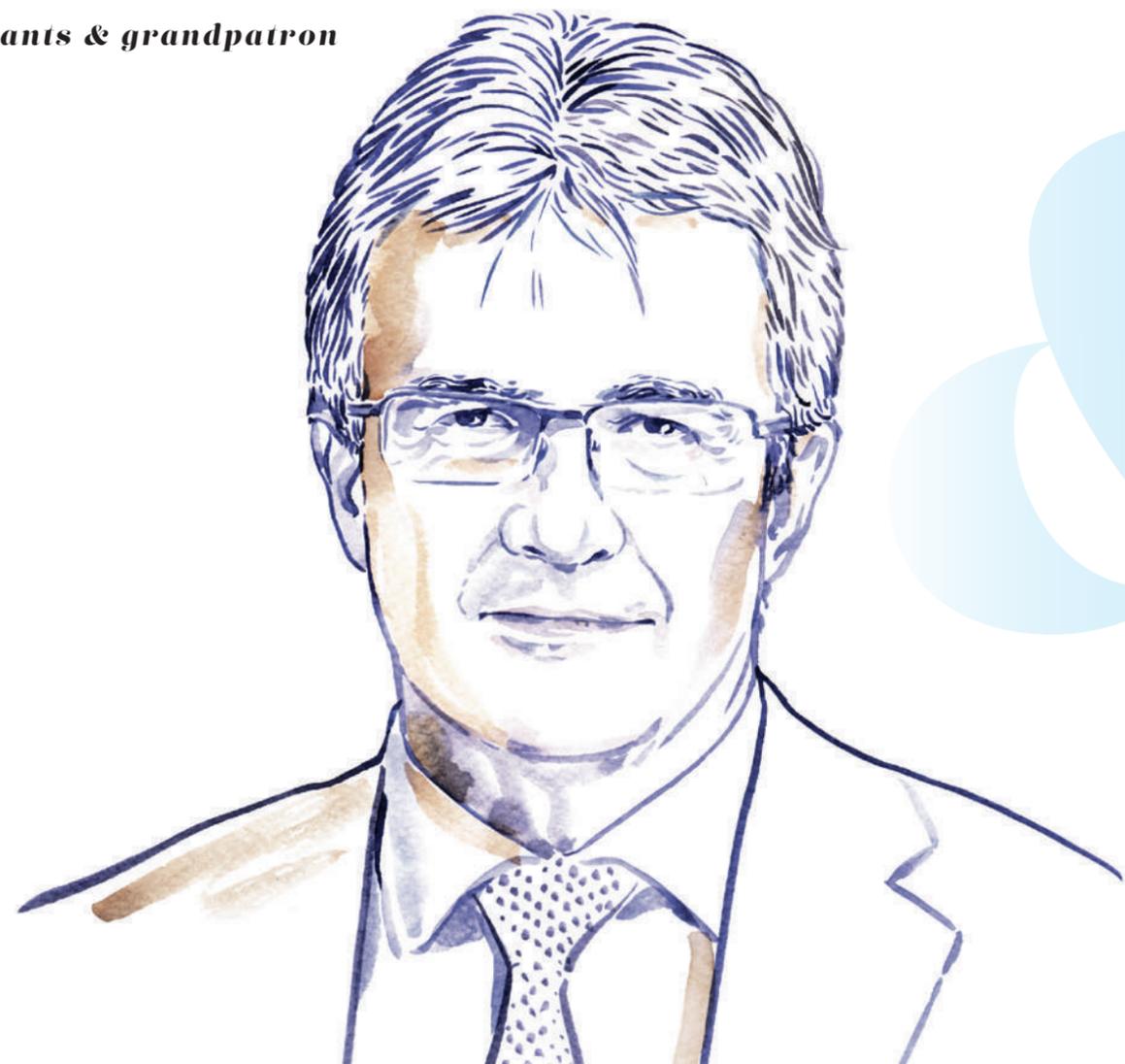
“ Notre ligne rouge sur la réforme des retraites est qu'elle soit équilibrée financièrement et que cela ne se termine pas par des cotisations supplémentaires. Nous avons un problème démographique et la seule façon de le résoudre, c'est de travailler plus longtemps. L'âge pivot, c'est la bonne méthode, même si je peux comprendre que l'on veuille prendre en compte la durée et la pénibilité. Aucune mesure d'âge n'est facilement acceptée par la population, mais gouverner, c'est prendre des responsabilités.”

## Changement dogmatique



“ Oui, il y a des excès dans le capitalisme, des écarts de richesse parfois excessifs. C'est une histoire de balancier, et il faut retrouver de l'harmonie. Mais le sujet numéro un aujourd'hui, c'est le modèle de production qui doit changer. Produire des biens et des services, ça crée du CO<sub>2</sub>. Le capitalisme est darwinien et a toujours su s'adapter : le vrai challenge, c'est le dérèglement climatique.”

stories



**Baudouin Robert (H.20)**

Étudiant en Majeure Managerial & Financial Economics (MFE), Baudouin a réalisé un premier stage en financement d'infrastructures chez EDF Invest, puis un second en M&A chez Bank of America Merrill Lynch. Passionné par l'économie, il est convaincu que la finance doit se mettre au service de la société.

**2016**  
Entre à HEC Paris.

**2017**  
Échange universitaire à Buenos Aires, en Argentine.  
Président du Club Handball HEC.

**2019-2020**  
Stage en M&A chez Bank of America.  
Master 2 MFE.



**Margaux Fodéré (H.22)**

Présidente de KIP, Margaux réalise des interviews de personnalités économiques et politiques. Passionnée de journalisme, elle rêve de faire carrière dans les médias. Margaux aime chanter, skier et voyager. C'est à la montagne qu'elle se sent le mieux. Elle est membre de Grand Cru, association œnologique d'HEC.

**2016-2018**  
Classe préparatoire, voie économique.  
Admise à HEC Paris.

**2019**  
Part en échange universitaire à la Chinese University de Hong Kong.

**2019**  
Présidente de KIP.



**Mohamed Amine Maaninou (H.20)**

Curieux de comprendre comment les problématiques environnementales et sociales sont traitées dans le secteur privé, Amine a choisi le Master 2 Sustainability and Social Innovation (SASI) à HEC Paris. Ancien trésorier du BDE, il facilite des ateliers pour La Fresque du Climat (fresqueduclimat.org) en tant que bénévole.

**2016**  
Entre à HEC Paris.

**2018**  
Stage dans le département Environnement & Développement durable d'EY.

**2019**  
Stage de microfinance et entrepreneuriat social à BNP Paribas.

# Philippe Brassac

Directeur général de Crédit Agricole S.A.

## Le banquier des prêts verts

**L**a banque verte continue de bien pousser. Le groupe Crédit Agricole a publié en février des bénéfices au plus haut depuis 2006, portés aussi bien par la banque d'investissement Cacib que par les activités de détail (dont LCL, racheté en 2003). Le numéro un français de la banque – et de l'assurance, ce qui se sait moins – est une structure atypique. Un ovni composé de 39 caisses régionales et d'une entité centrale cotée en Bourse, Crédit Agricole SA. C'est aussi le principal financeur de l'économie française et le premier contribuable de l'Hexagone. Son patron Philippe Brassac est un pur produit de la maison : il a rejoint la multinationale comme stagiaire au début des années 1980 et ne l'a pas quittée depuis. Il en a patiemment gravi les échelons, au niveau local puis national, avant d'en prendre les rênes en 2015. Son credo : « Pour faire du profit, il

faut être utile ». Ce qui implique d'être responsable. Le Crédit Agricole a annoncé une sortie totale du charbon, et a même demandé à ses clients des plans de retrait de cette énergie fossile particulièrement polluante. Les associations Oxfam et Les Amis de la Terre ont salué sa stratégie – un petit miracle. Après une visite au pas de course du campus verdoyant de Montrouge, trois étudiants de HEC Paris se sont entretenus pendant une heure et demie avec ce patron passionné de judo, qui a évoqué avec pédagogie un secteur bancaire confronté au Brexit et à la persistance des taux bas. Originaire d'une famille modeste du Gard, le DG a touché plus de 2 millions d'euros au titre de 2018, mais il garde les pieds sur terre. Il y a deux ans, une opération chirurgicale aurait pu avoir raison de lui. Il en a gardé une simplicité et une sagesse qui ont impressionné nos étudiants.

## Les taux bas et le Brexit

**Amine Maaninou (H.20) :** Certains analystes s'inquiètent du maintien de taux d'intérêt bas, voire négatifs, dans les pays riches, arguant que cette situation incite des investisseurs à prendre des risques inconsidérés sur les marchés et pourrait, à terme, déclencher une nouvelle crise. Partagez-vous cette analyse ?

**Philippe Brassac :** Au moment de la crise de la zone euro, la Banque centrale européenne (BCE) est parvenue à stopper la panique grâce à deux leviers. D'une part, elle s'est posée en prêteur en dernier ressort en rachetant des titres souverains. D'autre part, elle a baissé ses taux directeurs à des niveaux très bas, ce qui a permis aux banques de prêter à des conditions plus favorables. Cette politique, menée par Mario Draghi, a fonctionné. Aujourd'hui, nous inscrivons dans nos prévisions une remontée très lente des taux d'intérêt au cours des prochaines années. Mais cette augmentation des taux aura pour conséquence d'accroître la charge d'intérêt des États européens. Le changement de paradigme va être difficile.

**Amine :** Les banques commerciales souffrent également des taux bas.

**Philippe Brassac :** Les banques ont appris depuis trois ans à vivre avec les taux bas et se sont adaptées. Pour analyser l'impact sur les banques, il faut considérer les marges d'intermédiation, c'est-à-dire la différence moyenne entre les taux de crédit et d'épargne. Quand les taux de crédit (à l'actif de leur bilan) sont à 10 % et les taux d'épargne (au passif) à 9 %, cela revient au même que lorsqu'ils sont respectivement à 1 % et 0 % ! La réalité est que les marges d'intermédiation des banques se sont un peu réduites, mais que cet effet est compensé par l'accroissement du volume de crédits accordés.

D'ailleurs, le secteur bancaire ne montre pas de signes de fragilité. Pour preuve, le groupe Crédit Agricole vient de publier des résultats 2019 au plus haut historique, avec un bénéfice net de 7,2 milliards d'euros, en hausse de 5 %. Ces bonnes performances devraient faire du groupe, cette année encore, le premier contributeur fiscal et social en France. Notre réussite s'explique par la force de notre modèle, qui repose sur trois composants essentiels. Nous avons construit une banque universelle, au service de tous les clients dans tous les territoires, ce qui nous offre un fort potentiel de croissance organique. Nous sommes une banque leader en Europe, dont l'effet de taille nous sert à nouer des partenariats dans nos différents métiers. Enfin, notre organisation décentralisée nous permet d'accompagner les grands défis de la société, comme la transition énergétique ou la cohésion sociale. Le contexte de taux bas constitue en revanche un vrai changement de paradigme pour les clients. C'est d'abord vrai pour les emprunteurs qui bénéficient de conditions de financement très attractives – nombre de ménages modestes ont ainsi pu accéder à la propriété. Mais c'est encore plus vrai pour les épargnants. Ma conviction est qu'aujourd'hui, il n'y a plus de rémunération sans risque. Les épargnants sont donc confrontés à un dilemme : il faut choisir entre recevoir une rémunération très faible (voire nulle) de leur épargne, ou accepter une part de risque s'ils veulent maintenir une rentabilité. Dans ce contexte, le rôle de conseil de la banque a pris de l'importance. Nous devons accompagner au mieux nos clients dans la diversification de leur épargne pour diluer ce risque.

**Baudouin Robert (H.20) :** Depuis 1999, le Crédit Agricole Normandie propose aux ressortissants britanniques une banque en ligne, Britline, dont le slogan est "French banking, British thinking". Alors que le Brexit vient d'être acté, pouvez-vous nous parler de cette offre unique en son genre ?

**Philippe Brassac :** L'atout du Crédit Agricole est d'être constitué de 39 caisses régionales indépendantes, qui ont chacune leur fonctionnement et leur politique commerciale. Cette proximité territoriale permet de développer des services adaptés à nos clientèles. L'offre dont vous parlez permet au Crédit Agricole Normandie d'accompagner ses clients britanniques qui souhaitent investir sur la côte normande. Le Brexit ne remet pas en cause ce service.

© Philippe Baudouin



« Le secteur ne montre pas de signe de fragilité »

Philippe Brassac

## étudiants & grandpatron

**Baudouin : Plus généralement, quelles sont les conséquences du Brexit sur vos activités au Royaume-Uni ? Votre banque de financement et d'investissement Cacib va-t-elle rapatrier des professionnels à Paris ?**

**Philippe Brassac :** Le Brexit n'aura qu'un impact marginal sur le Groupe. Nous avons quatre entités présentes au Royaume-Uni, qui représentent moins de 4% du produit net bancaire de Crédit Agricole SA (*l'équivalent du chiffre d'affaires pour les banques, NDLR*). Nous employons un petit millier de collaborateurs sur place, essentiellement chez Crédit Agricole CIB, notre filiale de banque d'investissement. Quelques dizaines de ces collaborateurs seulement seront transférées vers notre siège de Montrouge, mais la grande majorité restera à Londres. J'ai vu, Baudouin, que vous aviez fait un stage chez Bank of America Merrill Lynch. Leur situation est différente, car ils doivent transférer du personnel sur le continent pour continuer d'accéder au marché européen.

## La « banque verte », un modèle unique

**Baudouin : Vous dirigez un groupe à la fois mutualiste et coté en Bourse, avec d'un côté des activités locales de banque de dépôt et de l'autre des filiales à l'étranger exposées aux marchés financiers. Comment conciliez-vous dans un même système des échelles et des perspectives si différentes ?**

**Philippe Brassac :** C'est la spécificité de notre modèle. Le groupe Crédit Agricole est composé pour moitié de ses 39 caisses régionales mutualistes et pour moitié de ses activités nationales et internationales qui sont cotées en Bourse : assurance, crédit à la consommation, conservation de titres, banque de financement et d'investissement, etc. On a tendance à réduire le groupe à la société anonyme, mais cela ne reflète pas notre réalité !

Grâce à nos racines mutualistes, notre groupe, qui était à l'origine une petite banque de Franche-Comté, est devenu la 10<sup>e</sup> banque mondiale (*par la taille des actifs, selon le classement The Banker 2019, NDLR*). Elle opère dans une cinquantaine de pays, mais continue au quotidien à agir au cœur des territoires. Cette proximité nous confère une certaine agilité. Au fil de notre histoire, nous avons su grandir en accompagnant les grandes transformations sociétales des différentes époques : le financement des agriculteurs au début du XX<sup>e</sup> siècle, la

banclarisation des ménages dans les années 1960, la monétique à la fin des années 1970, le financement immobilier dans les années 1980... Aujourd'hui, nous continuons de porter une vision de long terme. Nous avons annoncé en juin 2019 un nouveau cap pour le développement de notre groupe autour de trois projets phares : l'excellence relationnelle, la responsabilité en proximité et l'engagement sociétal. En tant que premier financeur de l'économie et des territoires, nous avons également formulé une raison d'être qui s'appuie sur notre ADN : « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société. » Aujourd'hui, qu'est-ce qui réunit nos caisses régionales, notre assureur Predica, notre banque d'investissement Cacib et notre filiale Amundi, premier gestionnaire d'actifs non-américain ? Si nous ne faisons pas attention, rien ! D'où l'importance de se donner un projet commun et de présenter à nos actionnaires un projet sociétal clair. La banque coopérative, c'est un modèle d'universalité, pas un modèle d'optimisation de chaque métier pris isolément. En tant que DG, je ne suis pas seulement un gestionnaire, mais avant tout un entrepreneur !

**Baudouin : Les conditions de vie des agriculteurs français sont souvent difficiles : selon la Mutualité sociale agricole (MSA), un tiers d'entre eux vivent avec moins de 350 euros par mois, de nombreux exploitants sont surendettés et un agriculteur se suicide tous les deux jours. Le Crédit Agricole ambitionne de « répondre à la singularité des besoins des agriculteurs ». Comment accompagnez-vous ces situations dramatiques ?**

**Philippe Brassac :** Je partage naturellement le désarroi des agriculteurs en difficulté. Le secteur agricole traverse une période de transition profonde. Pour autant, l'agriculture française est l'une des plus modernes et des plus performantes au monde. L'agriculture est notre premier marché historique, il représente 7 % de nos encours. Nous avons accompagné les transformations du secteur primaire depuis plus d'un siècle et continuons activement à le faire. Nous agissons de façon responsable et accompagnons nos clients dans les bons comme dans les mauvais moments. Nous sommes aux côtés des agriculteurs qui traversent des moments difficiles ponctuels et de ceux qui sont touchés par les crises climatiques ou sanitaires de grande ampleur. En 2016, par exemple, lorsque la sécheresse a réduit les récoltes céréalières du Nord de la France, le Crédit Agricole a pris



ses responsabilités et débloqué une enveloppe de 5 milliards d'euros pour venir en aide aux agriculteurs. Nous essayons d'avoir des dispositifs individualisés pour chacun, mais nous ne pouvons pas résoudre la crise agricole à nous tout seuls.

**Amine : Ne devriez-vous pas développer de nouveaux produits spécifiques pour les agriculteurs ? J'ai fait l'an dernier un stage chez BNP Paribas, ils ont conçu un dispositif de microfinance verte en partenariat avec des ONG.**

**Philippe Brassac :** Le Crédit Agricole est la banque de 8 agriculteurs sur 10 en France. Notre gamme comprend plus d'une centaine de produits adaptés à leurs besoins spécifiques : solutions de flux, encaissement, paiement, épargne retraite, épargne de précaution, assurances, couverture sur les marchés à terme, etc. Et nous adaptons sans cesse notre offre, en développant aussi des solutions d'assurances pour protéger les agriculteurs des aléas économiques, sanitaires ou climatiques. La microfinance est surtout adaptée aux pays en développement. En 2009, le Crédit Agricole a créé, avec le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus, une fondation dotée à l'époque de 50 millions d'euros. Sa vocation est de développer l'entrepreneuriat partout dans le monde, et notamment en Afrique subsaharienne. 80 % des projets soutenus sont situés en zones rurales et 80 % sont portés par des femmes. Aujourd'hui, ce sont plus de 200 millions d'euros de financements qui ont été accordés.

© Philippe Baudouin

## La stratégie du groupe et sa politique RSE

**Amine : Le Crédit Agricole fait figure de bon élève en matière d'engagement environnemental et social. Vous avez signé les Principes pour l'investissement responsable de l'ONU dès 2006. Votre nouvelle stratégie climat a été saluée par les ONG Les Amis de la Terre et Oxfam France, ce qui est assez rare pour être souligné. En juin dernier, vous vous êtes dotés d'une raison d'être, « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société »...**

**Mais face au défi titanesque du réchauffement planétaire, n'auriez-vous pas dû écrire : « Agir chaque jour pour lutter contre le changement climatique » ?**

**Philippe Brassac :** Je partage ce sentiment d'urgence climatique. Nous avons décidé de faire de la finance durable l'une des clés de croissance de notre groupe. C'est une décision engageante, qui guide nos choix de financement et d'investissement vers des projets à impact positifs pour l'environnement, en ligne avec la trajectoire de l'accord de Paris. Nous avons notamment décidé d'appliquer une tolérance zéro sur le charbon : nous sortirons totalement du charbon d'ici à 2030 dans les pays développés et d'ici à 2040 dans le reste du monde. Ce n'est pas un engagement d'image, mais de business. Ces quinze dernières années, on a réduit la rentabilité et l'utilité à des objets étrangement orthogonaux : soit vous êtes rentable, soit vous êtes utile. Désormais, on parle de

« redonner du sens » au capitalisme, mais je pense que celui-ci ne fonctionne que si le produit de l'utilité est dégagé de toute valeur morale. Soit vous fournissez à la société ce qu'elle demande, soit vous sortez du jeu.

Le changement climatique est évidemment une priorité sociétale, mais ce n'est pas la seule. Notre ambition est de devenir la banque de la transition juste, car la transition ne sera réussie que si nous veillons à ce qu'elle ne mette pas de côté les populations les plus fragiles. Les enjeux climatiques sont indissociables des enjeux d'inclusivité.

## « Ce métier pâtit d'une mauvaise image »

**Amine :** Vous aviez estimé le marché des obligations vertes (green bonds) à 200 milliards de dollars, or pour répondre au changement climatique il devrait représenter autour de 1 000 milliards de dollars. L'écart est énorme. Que faire pour le réduire ?

**Philippe Brassac :** La prise de conscience écologique devient massive et le marché des obligations vertes est en plein essor. Nous essayons d'accompagner au mieux cette transformation. Notre groupe a joué un rôle de précurseur en étant à l'initiative des green bonds principes en 2014. Nous sommes aujourd'hui le premier arrangeur mondial d'obligations vertes et continuons de contribuer au développement des obligations responsables, comme les social bonds ou les gender bonds. Si notre responsabilité de

banquier est d'accompagner nos clients vers une transition réussie, nous ne pouvons le faire tout seul. La mobilisation de tous – des États, des entreprises comme des particuliers – est nécessaire pour limiter l'impact des changements climatiques. La finance ne fait pas l'économie, elle n'en est que le carburant.

**Amine :** Comment pourrait-on accélérer ce processus ?

**Philippe Brassac :** Il faut des positions fortes et il est de la responsabilité de tous les acteurs d'agir au plus vite. Pourquoi le gouvernement n'interdit pas tout simplement aux banques de financer le charbon ? Autre exemple, les paradis fiscaux. En Asie, en Afrique et Amérique centrale, le Crédit Agricole s'est retiré des États qui ne pratiquent pas l'échange automatique d'informations avec la France. Pourquoi l'exécutif n'interdit pas aux banques tricolores de faire du business avec des États comme le Panama ? Malheureusement, transformer le système, verdir l'économie et les comportements, c'est complexe et cela prend beaucoup de temps.

### Le parcours et la personnalité

**Margaux Fodéré (H.22) :** Les Français portent souvent un regard critique sur le secteur bancaire et notamment ses dirigeants, qu'ils accusent de spéculer pour s'enrichir, à l'image d'un George Soros. Qu'est-ce qui vous a poussé à travailler dans ce monde-là ?

**Philippe Brassac :** J'ai toujours été fier de travailler au Crédit Agricole. Je suis entré en tant que stagiaire, dans le Gard. J'ai ensuite été recruté, en 1982, comme responsable de l'organisation des crédits. C'était une des plus belles entreprises du département, avec un directeur emblématique. Je reconnais que ce métier pâtit d'une mauvaise image. Cette image était sûrement en partie méritée, mais nous avons collectivement évolué. Le Crédit Agricole a été l'une des premières banques en Europe à engager ce changement, en réaffirmant que le conseil était au cœur de son métier. D'ailleurs, nous avons supprimé dès 2003 le système des commissions pour les conseillers. Bien sûr, je ne vous cacherai pas que la crise de 2008 continue de nous coller à la peau – même si le contribuable n'a pas versé un euro, sauf pour la banque franco-belge Dexia. Par exemple,

© Philippe Baudouin



### Biographie

**1959**  
Naissance à Nîmes.

**1982**  
Embauché au Crédit Agricole comme responsable crédit à la caisse régionale du Gard.

**1994**  
Directeur général adjoint du Crédit Agricole des Alpes-Maritimes.

**1999**  
Rejoint l'entité nationale comme directeur des relations avec les caisses régionales.

**2001**  
DG de la Caisse régionale Provence-Côte d'Azur, dont il opère le redressement.

**2010**  
Secrétaire général de la Fédération nationale du Crédit agricole.

**2015**  
Directeur général de Crédit Agricole SA. Annonce la mise en Bourse d'Amundi.

**2016**  
Acquisition de Pioneer par Amundi, qui devient le premier gestionnaire d'actifs européen.

**2019**  
Présente le nouveau projet du groupe et sa raison d'être.

je suis allé voir le spectacle *Les écrivains parlent d'argent*, avec Fabrice Luchini. Ce n'était pas tendre pour les banquiers... Il reste beaucoup de chemin avant de retrouver la pleine confiance de l'opinion, mais c'est un chantier sur lequel nous travaillons en visant l'excellence dans notre relation client.

**Baudouin :** Vous êtes entré dans le groupe Crédit Agricole il y a trente-huit ans, et y avez fait toute votre carrière. Aujourd'hui ; les jeunes se voient plutôt changer d'employeur tous les trois à cinq ans. Est-ce que votre parcours peut encore servir de modèle pour des jeunes diplômés ?  
**Philippe Brassac :** J'ai eu la chance de rejoindre un groupe inspirant, ouvert, divers, qui m'a laissé ma chance. Il n'y a pas d'effet de corps comme dans d'autres grandes entreprises. Mon conseil aux jeunes diplômés est le suivant : faites de votre mieux à votre poste, vous serez appelés à un autre poste.

**Margaux :** Diplômé de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensa), vous êtes fils d'un agriculteur et d'une employée de cantine. Un profil rare au sein des grandes écoles françaises. Pensez-vous que les grands dirigeants soient déconnectés des réalités vécues par la majorité des Français ?  
**Philippe Brassac :** J'ai grandi dans un milieu modeste, mais la République ouvre ses portes à tout le monde. C'est une des chances de notre pays. De nombreuses personnalités politiques et industrielles ont un parcours similaire. Ma conviction profonde est que l'origine sociale ne donne pas en soi une valeur particulière à l'individu. Quelqu'un qui veut réussir peut le faire, quels que soient ses origines ou son

« Grâce au judo, j'ai appris une forme de respect et d'humilité. »

diplôme. Mais il ne s'agit pas de nier les évidences, il nous faut aussi veiller à renforcer l'égalité des chances et favoriser l'insertion professionnelle des jeunes issus de quartiers sensibles. C'est un sujet qui me tient particulièrement à cœur. À ce titre, le groupe a accueilli en stage l'an dernier 750 élèves de classe de 3<sup>e</sup> issus de collèges REP et REP+. J'espère que cela va créer des vocations.

**Margaux :** En tant que dirigeant d'un groupe du CAC 40, vous sentez-vous déconnecté de la population ?

**Philippe Brassac :** Sans doute un peu. Je vis dans des conditions matérielles privilégiées. Je gagne beaucoup d'argent, j'ai un chauffeur. Mais je considère que mon travail ne détermine pas ma vie et j'ai su conserver des amitiés en dehors de ce cercle social privilégié. En particulier mes amis du judo qui viennent de milieux sociaux divers.

**Margaux :** Vous pratiquez encore le judo ?

**Philippe Brassac :** J'ai continué à pratiquer le judo pendant toute ma carrière, mais une opération chirurgicale, il y a deux ans, m'a un peu mis au tapis.

**Margaux :** Est-ce que ça aide, dans votre métier, le judo ?

**Philippe Brassac :** Grâce au judo, j'ai appris une forme de respect et d'humilité. C'est un sport codifié : en compétition, on commence par saluer son adversaire.

© Philippe Baudouin



Et à la fin du combat, il faut de nouveau le saluer, que l'issue du match soit une victoire ou une défaite. Cette marque de respect a forcément instillé quelque chose dans mon approche professionnelle.

**Margaux :** Comment avez-vous vécu la défaite de Teddy Riner lors du Grand Prix de Paris ?

**Philippe Brassac :** Je suis de près la carrière de Teddy, d'autant que le Crédit Agricole est partenaire de la Fédération française de judo. C'est un immense champion. Et il nous apporte une belle leçon de vie en nous montrant que personne n'est invincible.

**Margaux :** C'est un ami, Teddy Riner ?

**Philippe Brassac :** Nous sommes suffisamment proches pour que je lui adresse un message en fin de combat.

**Baudouin :** Vous retournez souvent dans votre village d'enfance ? Vous restez connecté au monde agricole ?

**Philippe Brassac :** Oui, j'ai grandi dans le village de Générac, près de Nîmes. Là-bas, on me connaît surtout comme le type qui essaye d'attraper les taureaux !

**Margaux :** Je vous trouve très philosophe en vous écoutant. D'ailleurs vos collaborateurs parlent de vous dans la presse comme une force tranquille.

**Philippe Brassac :** Cela me fait plaisir.

**Margaux :** Êtes-vous partisan du soft management, de la souplesse dans l'entreprise ?

**Philippe Brassac :** La banque, c'est de l'immatériel. Elle est composée avant tout d'êtres humains. Le livre *Sapiens* de Yuval Noah Harari l'explique bien : nous sommes passés de tribus de dix ou quinze individus à des pays de plusieurs millions d'habitants par le biais de conventions mentales. Est-ce que le Crédit Agricole existe ? C'est une vraie question. Il n'y a pas d'entreprise sans les hommes et les femmes qui la composent. Vous savez, j'ai subi une opération chirurgicale très lourde il y a deux ans. Je me suis juré de faire comprendre autour de moi que la vie n'est pas banale du tout. Je privilégie la bienveillance face aux événements et aux personnes. Il ne faut jamais oublier que les hommes et les femmes sont émotionnels et pourtant il y a une forme de pudeur, de retenue, voire d'interdiction : ressentir des émotions, est-ce professionnel ? Pour moi, si elle est sincère, l'émotion est bienvenue ! Si les relations professionnelles se déshumanisent parfois, c'est parce que les gens se protègent. *Contrario*, quand vous avez confiance en vous, vous devenez plus ouvert, y compris aux critiques. Même si elles ne font pas plaisir, elles nous font avancer.

Propos recueillis par Thomas Lestavel



**BVLGARI**  
ROMA

OCTO  
*finsissimo*

THE THINNEST CHRONOGRAPH EVER

BVLGARI.COM

10 questions sur

# LA GÉOPOLITIQUE DU WEB



1.

**En 1989, Tim Berners-Lee et quelques autres ont créé le world wide web sur des principes d'universalité, d'ouverture et de gratuité. Cette philosophie a-t-elle été dévoyée ?**

**Jean-Philippe Couturier, entrepreneur, fondateur et P-DG de Whoz, intervenant et conférencier à HEC.**  
 « Je ne pense pas qu'il y avait une seule "philosophie" du web lors de sa création, mais plutôt des philosophies différentes selon les acteurs concernés (universitaires, entrepreneurs, etc.) Le web est une *general purpose technology*, telle que décrite par l'économiste Richard Lipsey, c'est-à-dire une technologie de rupture, qui a le pouvoir de transformer l'économie comme la société, et a un impact sur la vie quotidienne. La roue, l'électricité, l'automobile, font partie de ces technologies qui rendent possibles de grandes transformations, mais dont les usages se prêtent aussi à des dérapages, qu'il faut contenir par la réglementation. Cette problématique n'est pas nouvelle ! En 1946, dans sa nouvelle *A Logic Named Joe*, l'auteur de science-fiction Murray Leinster imaginait déjà les dérives d'un réseau informatique mondial et ses incidences sur la vie privée des individus. J'ajouterais que s'interroger sur l'éthique et la philosophie du web ne doit pas faire manquer à l'Europe le train de l'intelligence artificielle ou de la blockchain : elle a déjà raté ceux de l'internet et des réseaux sociaux. »

© Julien Pacaud / Talkie Walkie

## 2.

**Comment les grands acteurs du web sont-ils arrivés à une telle hégémonie ?**

**Marie Dupin (H.18), avocate à la cour, collaboratrice de BDGS, auteur du mémoire *Les Gafa sous l'angle du droit de la concurrence* (Prix Allen & Overy HEC).**

« Il existe un décalage étonnant entre l'hégémonie de ces entreprises et leur âge. Amazon a été fondée en 1994, Google en 1998, Facebook en 2004 : à l'exception d'Apple, toutes ont moins de 30 ans. Leur ascension rapide peut s'expliquer par une certaine capacité (qui tend à s'amenuiser) à s'affranchir du droit de la concurrence, grâce à des business models inédits. Les géants du digital ont créé de nouveaux marchés complexes à appréhender, notamment les marchés "bifaces", qui proposent une offre différenciée à deux clients distincts dont les demandes sont interdépendantes (typiquement, les plateformes de mise en relation). Leur usage de la gratuité brouille encore plus l'analyse en matière de pouvoir de marché. La capacité à exploiter les données collectées constitue aussi un nouveau type d'avantage concurrentiel. La croissance de type conglomérale des Gafa tend à verrouiller le marché. À partir de leur cœur de métier, ils s'étendent horizontalement et verticalement en menant une stratégie agressive d'acquisitions qui tue dans l'œuf toute concurrence (les *killer acquisitions*). Ils bénéficient aussi de l'effet du *winner takes all* : le premier à gagner la course à l'innovation sur un marché en tire l'ensemble des bénéfices, évinçant de fait ses concurrents. »

**Dans quelle mesure les entreprises du digital sont-elles porteuses d'un nouveau modèle de société ?**

**Caroline Faillet (H.00), dirigeante de Boléro, cabinet de conseil en stratégie digitale.**

« Les outils numériques ont permis aux citoyens de prendre progressivement le pouvoir. Le web 1.0 des moteurs de recherche leur a donné la capacité de s'informer et de *fact checker* les dires des autorités (qu'elles soient économiques ou politiques). Ce phénomène a nourri une exigence de transparence. Le web 2.0 des réseaux sociaux a fourni des moyens d'expression et de mobilisation, parfois capables de remettre en question l'ordre établi ou les lois en vigueur. Le web 3.0 des données a permis de créer de nouveaux services (Airbnb, Uber) et de nouveaux moyens d'action (change.org, Leetchi). Les entreprises numériques séduisent par leur approche "*bottom up*", alors que le monde politique et les médias traditionnels restent enfermés dans une logique verticale. Elles ont fédéré autour d'elles des communautés d'utilisateurs où chacun crée de la valeur, dans une logique de troc gagnant-gagnant (Uber et ses chauffeurs, Airbnb et ses hôtes). Ce nouveau modèle est à double tranchant : les citoyens tirent profit de ce système à travers des services accessibles et personnalisés, tout en se retrouvant aliénés aux géants du web, qui détiennent leurs données. Les entreprises du numérique revendiquent cette volonté de changer la société. Mais elles aspirent aussi à être régulées pour s'inscrire dans le système. En France, Uber est arrivé en force, séduisant des millions d'utilisateurs, ce qui a poussé les pouvoirs publics à réagir, interdisant Uberpop pour les particuliers, mais autorisant UberX, les VTC depuis largement installés dans le paysage français. Même stratégie pour Airbnb qui, en s'acquittant de la taxe de séjour depuis 2015, a conforté sa position. »

## 5.

**Les Gafa bénéficient-ils d'une protection de la part du gouvernement américain ?**

**Alexandre Andorra (H.15), coauteur de *Géopolitique des États-Unis* (2016, PUF) et cofondateur de pollposition.com.**

« Face au reste du monde, l'administration actuelle fait bloc avec ses champions du numérique. Donald Trump s'est insurgé contre les amendes infligées par l'Union européenne, puis contre la taxe voulue par le gouvernement français, qu'il a assimilée à une barrière douanière... comme si les Gafa étaient des exportateurs de produits américains standards ! Sa réaction est assez simple et peu surprenante : "Si vous les attaquez, je vous attaque en retour." À l'intérieur des frontières américaines, les relations sont plus contrastées. Des tensions apparaissent lorsqu'une entreprise s'oppose à l'État sur des questions sécuritaires : Apple refuse par exemple de déverrouiller ses iPhone à la demande de la CIA. Amazon a fixé un salaire minimum deux fois plus élevé que l'État fédéral (15 \$ contre 7,50 \$ l'heure). Facebook, souvent accusé par Fox News d'être pro-démocrate, n'interdira pas la publicité politique lors des prochaines élections. Twitter a décidé le contraire, sans pour autant s'attirer les foudres de Trump – il faut dire que le président aime beaucoup s'exprimer par tweet (et qu'il y serait d'ailleurs censuré pour ses propos s'il était un citoyen lambda...). Si, jusqu'ici, les intérêts des Gafa et ceux de leur pays d'origine sont restés alignés à l'extérieur, ce ne sera peut-être pas toujours le cas... Et il sera intéressant de voir ce qui se passera alors ! »

**Les lanceurs d'alerte tels qu'Édouard Snowden ont-ils (ou non) le pouvoir de faire émerger un modèle plus juste et démocratique ?**

**Pierre Farge (M.13), avocat en droit pénal, cabinet Farge Associés.**

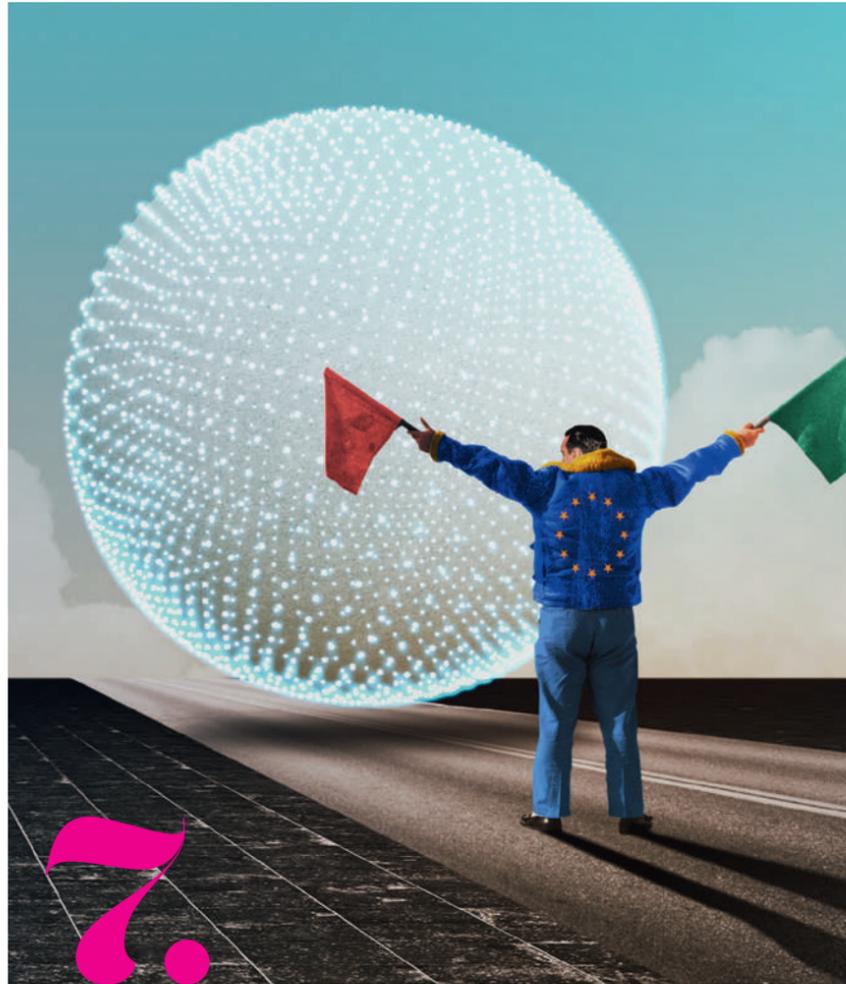
« Les citoyens sont directement concernés par les dérives d'internet, qu'il s'agisse de l'évasion fiscale (qui coûte 80 milliards d'euros par an, soit 10 milliards de plus que ce que rapporte l'impôt sur le revenu), de la manipulation de l'opinion, ou de l'exploitation de nos métadonnées. Edward Snowden a révélé des méthodes d'espionnage inédites mises en œuvre par la CIA et la NSA pour collecter des informations en ligne. Son alerte, en dénonçant la violation de notre vie privée, a permis une redéfinition de la souveraineté nationale en matière de sécurité et conduit à renforcer l'encadrement des dispositifs de surveillance de masse. En Europe, elle est à l'origine de grandes avancées comme le RGPD. Pourtant, alors que la loi Sapin II a fêté au 1<sup>er</sup> janvier son troisième anniversaire, la protection des lanceurs d'alerte dans le monde, et notamment en France, reste insuffisante, si bien que ces initiatives citoyennes restent marginales. Je défends leur cause auprès des pouvoirs publics, afin de donner la possibilité à chacun de pouvoir contrer la spoliation organisée du bien public, pallier les dysfonctionnements de nos États, et ainsi contribuer à l'intérêt général, renforcer l'égalité et favoriser une prise de conscience démocratique. »

# 6.

**Chine et Russie créent leurs propres réseaux et outils internet... Quelles sont les conséquences d'un tel positionnement ?**

**Jeremy Ghez (H.05), directeur académique du Centre de géopolitique d'HEC Paris.**

« Le développement d'internet s'est fait sur des principes d'universalité et d'interdépendance. Mais aujourd'hui, le web pourrait bien se scinder en deux grands systèmes hermétiques l'un à l'autre. En vue de concurrencer les Gafa, les Chinois ont en effet créé leurs propres géants du numérique, les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi). Baidu est une sorte de Google, Alibaba, le cousin d'Amazon, Tencent s'apparente à Facebook et Xiaomi produit des smartphones semblables à ceux d'Apple. Huawei les a rejoints plus récemment. Ironie du sort, ce découplage, pourtant volontaire, pourrait tourner à leur désavantage. En prenant des sanctions contre Huawei, les États-Unis ont brandi la menace de couper la Chine du reste de la planète, et de laisser les géants chinois sur le bas-côté de la mondialisation. Se pose donc la question d'un mode de gouvernance mondiale, permettant d'établir une coexistence entre les deux systèmes. Quant à la Russie, elle joue un tout autre jeu : elle ne cherche pas à établir une domination économique (elle n'en a pas les moyens), mais à déstabiliser le modèle occidental. C'est une logique de guerre informationnelle. Et ça fonctionne ! Voyez son ingérence dans la dernière présidentielle américaine : le rapport Mueller a inculpé 12 agents russes pour le piratage du parti démocrate... »



**Pourquoi l'Europe n'a-t-elle pas favorisé l'émergence de géants de numérique à l'échelle des Gafa et des BATX ? Dès lors, quel rôle peut-elle encore jouer ?**

**Jeremy Ghez (H.05), directeur académique du Centre de géopolitique d'HEC Paris.**

« L'écosystème européen a permis l'émergence d'un géant de l'aéronautique, Airbus, mais pas celle de grandes entreprises de l'internet. Sans doute parce que l'aéronautique était considérée comme un enjeu souverain alors qu'internet, par sa vision et sa philosophie, était perçu comme indépendant du pouvoir politique. Mais l'Europe a un rôle important à jouer en matière de gouvernance. Si l'adage selon lequel "Les États-Unis innovent, les Chinois copient et les Européens régulent" est de moins en moins vrai pour les deux grandes puissances, il se vérifie de plus en plus pour le vieux continent ! L'amende infligée à Google par l'Union européenne représente une goutte d'eau comparée à leur chiffre d'affaires, mais le RGPD (Règlement général sur la protection des données) peut, lui, remettre en question l'exploitation des données des utilisateurs par les géants du numérique. Pour profiter du marché communautaire, les Gafa devront se conformer à ce règlement. Mais il est si complexe à mettre en application qu'ils devront l'adopter à l'échelle mondiale afin d'éviter de démultiplier les processus. L'influence du régulateur européen dépasserait ainsi les frontières de l'UE. Le RGPD n'est qu'une première pierre vers un objectif plus large : modifier les business models du numérique. Les Européens commencent à apprécier le rôle de régulateurs ! »

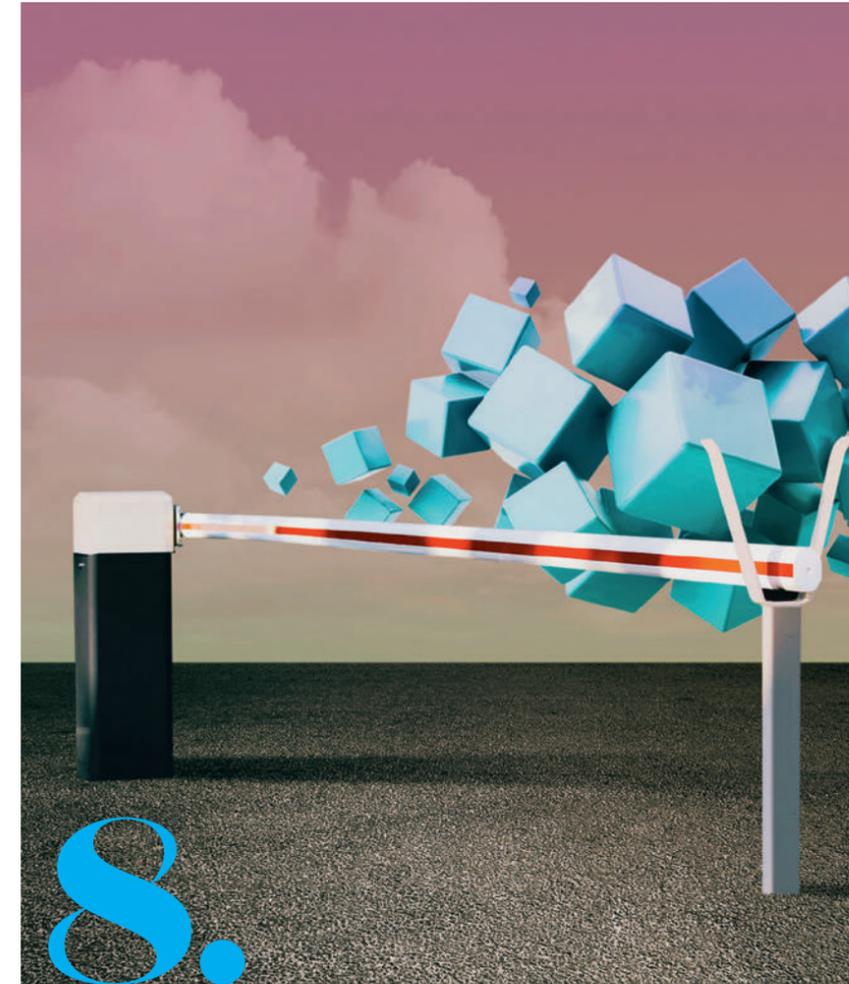
© Julien Pacaut / Talkie Walkie

# 9.

**Quelle est la position de la France face au pouvoir des géants du numérique ?**

**Cédric O (H.06), secrétaire d'État chargé du numérique.**

« Les géants du numérique, par leur puissance technologique et leur nombre d'utilisateurs, posent des défis inédits aux autorités publiques. Ces acteurs occupent des positions centrales et incontournables sur plusieurs marchés, induisant des phénomènes de verrouillage durables et des barrières fortes à l'innovation. Les enjeux ne sont pas uniquement économiques. Comment préserver la vie privée ? Comment protéger nos concitoyens des agissements délictueux en ligne ? Autant de sujets qui interpellent nos démocraties. Cette situation justifie des mesures ambitieuses, qui devront a minima être prises au niveau européen, pour des raisons d'efficacité et de crédibilité. S'agissant des questions de concurrence liées à l'économie numérique, la France porte au niveau européen, outre une modernisation du droit de la concurrence, la mise en place d'une régulation ciblée, "asymétrique". Concrètement, cette régulation viserait à définir des plateformes dites "structurantes" et à leur imposer une série de contraintes, comme la portabilité des données, l'interopérabilité de certaines offres, l'accès à certaines données, le contrôle systématique des acquisitions et la responsabilité dans l'usage des algorithmes. À ce stade, le règlement "Platform-to-Business" (P2B) pose les premiers jalons vers davantage de transparence, mais nous devons aller plus loin. »

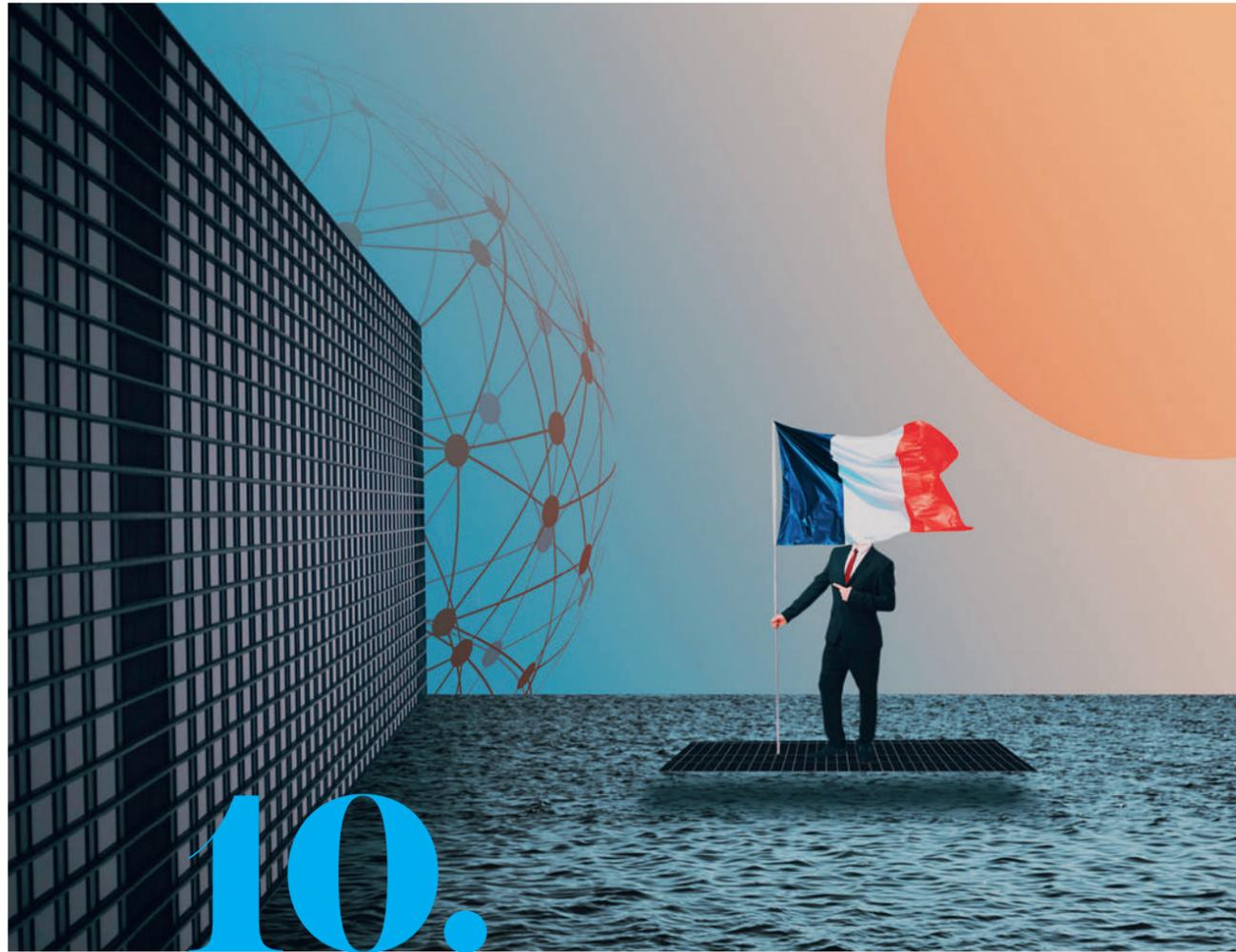


**Pourquoi les initiatives européennes pour réguler le secteur du numérique prennent-elles tant de temps ?**

**Alberto Alemanno, professeur de droit et politiques publiques à HEC Paris.**

« Jusqu'à présent, les gouvernements ont beaucoup protesté, mais peu agi. En 2019, les entreprises de la tech ont fait l'objet d'un examen public approfondi. En 2020, les États membres devraient tenter de les mettre au pas. Y parviendront-ils ? Le RGPD, régulation ambitieuse en matière de protection des données personnelles, se révèle incapable de bouleverser les business models des entreprises consommatrices de data, réseaux sociaux en tête. La taxe Gafa, introduite uniquement en France, ne sera sans doute jamais élargie à l'UE, plusieurs États membres y étant opposés. Cet immobilisme provient d'un manque de volonté politique : les dirigeants ont besoin des médias sociaux pour être élus... et ils en ont besoin pour gouverner ! Nos décideurs sont devenus dépendants des données collectées par les grands de la tech. Le fait que Nick Clegg, ancien vice-Premier ministre britannique tout juste embauché par Facebook, négocie avec le gouvernement français un accord sur la surveillance de posts au contenu haineux ou raciste, illustre bien cette collusion. Néanmoins, l'UE, avec un marché de 500 millions de consommateurs, dispose d'un levier pour imposer des réglementations. À titre d'exemple, l'adoption d'une législation européenne sur les services numériques (Digital Service Act), qui rendrait les plates-formes responsables des contenus publiés par les internautes, est actuellement à l'étude. »

## 10 questions sur...



### Une entreprise française du digital peut-elle se faire une place aux côtés des Gafa ?

**Cédric Siré (H.97), cofondateur et directeur général de Webedia, premier groupe média français sur le divertissement online.**

« Oui, à condition d'être réaliste. Il faut accepter que les Gafa ont gagné la première guerre, celle du contrôle de la puissance web. Et en tirer les conséquences : il est illusoire de chercher à les concurrencer sur leur terrain. Trop d'acteurs du secteur développent des produits et des offres publicitaires moins sophistiqués et plus chers que ceux des Gafa... Ça ne risque pas de marcher ! Il faut au contraire adopter une stratégie de complémentarité. Avec Webedia, nous avons structuré une offre autour de thématiques affinitaires (cinéma, gaming, cuisine, tourisme) axées sur des sites phares (Purepeople, Allociné, jeuxvideo.com, etc.). C'est notre capacité à suivre et à cibler précisément ces communautés d'utilisateurs qui fait la différence. Par exemple, sur le cinéma, Google a la meilleure data globale, mais Allociné possède les meilleures données transactionnelles de billetterie. Or, c'est ce point qui intéresse les distributeurs de films. Dans tous les domaines, il faut regarder où les Gafa se situent sur la chaîne de valeur, en amont ou en aval, et occuper le bout de terrain resté libre. Cela permet de se poser en partenaires et de s'intégrer à l'écosystème. Une bataille frontale serait perdue d'avance. Utilisons donc une spécialité bien française : le judo, qui consiste à utiliser la force de l'adversaire. Il faut faire du judo avec les Gafa ! »

Propos recueillis par Marianne Gérard



**JAEGER-LECOULTRE**

LA GRANDE MAISON DE LA VALLÉE DE JOUX DEPUIS 1833

Master Ultra Thin Perpetual.  
Calibre Jaeger-LeCoultre 868/1

**24h**

avec

# **Florian Bercault**

Coup de théâtre au cœur de la Mayenne !  
Le maire sortant renonce à se représenter  
aux élections municipales de Laval.  
Ce qui place un jeune HEC en bonne place  
pour remporter l'hôtel de ville. Récit  
d'un premier jour de campagne.

© Leizlia Le Fur



C'est parti ! Affublé de son écharpe orange (couleur de sa liste), celui qui deviendra peut-être maire de Laval est prêt à battre le pavé de sa ville à la conquête de ses futurs électeurs.

# N

« Normalement, ça ne devrait être qu'une formalité, elle a déjà dit oui » m'assure-t-il. Installé au premier étage de son petit local de campagne, il parle à voix feutrée, comme pour déranger le moins possible le silence de la petite rue Saint-André, dont les pierres se réchauffent doucement aux premiers rayons clairs du soleil de janvier.

« Elle », c'est une ancienne chorégraphe, une figure connue des 50 000 habitants de la capitale mayennaise. Ce matin, elle doit confirmer son inscription sur la liste électorale Demain Laval Ensemble. Et cette célébrité est une recrue précieuse pour cette liste de centre gauche qui porte en tête le nom peu connu d'un entrepreneur de 29 ans, diplômé d'HEC : Florian Bercault (H.16).

## 9h, QG de campagne

Quand elle se présente, c'est en amie que le jeune candidat l'accueille. En revanche, elle ne s'attend pas à voir un journaliste et a un mouvement de recul : « Ce n'est pas de la presse locale au moins ? » s'enquiert-elle, réellement inquiète. La rumeur ici peut donc être si féroce qu'on craigne plus les colonnes du *Courrier de la Mayenne* qu'un article dans un grand quotidien national ? Florian la met à l'aise puis, impatient d'entrer dans le vif du sujet lui demande en souriant : « Alors ? »

« Alors, je suis désolée, mais c'est non. » Le jeune homme accuse le coup. Elle s'explique. Il y a des raisons personnelles, le manque de temps, et puis ce qui apparaît rapidement comme le motif réel de sa reculade : la crainte de s'exposer.

En consolation, elle rejoindra tout de même le comité de soutien et lui enverra des notes sur ses projets. « Et si vous avez besoin de dossiers pour dégommer le camp d'en face, j'en ai plein »,



offre-t-elle en s'en allant. Dont acte, Florian devra se mettre en quête d'une nouvelle colistière. Une tâche délicate. « Il faut équilibrer finement les âges, les sexes, les professions, les quartiers et les associations représentés », m'explique-t-il. Pour trouver la pièce manquante à ce puzzle, il n'y a pas mille solutions : il faut démarcher sur le terrain. Et si ça ne suffit pas, on cherche tout bêtement dans l'annuaire. En espérant que les sympathisants ne se défilent pas face au qu'en-dira-t-on. « Certains craignent l'engagement à cause du confinement et de l'entre-soi dans lesquels on a longtemps maintenu la politique à Laval. La ville est depuis toujours dans la main de quatre grandes familles qui font la pluie et le beau temps ». Ces familles, m'explique Florian, ce sont les B., qui administrent un empire des produits laitiers, les G., rois de la carrosserie automobile, etc. Une coterie de notables pour laquelle roulerait le candidat du centre droit. Face à cela, lui entend incarner, avec sa liste de novices en politique, un renouveau radical. Voilà qui rappelle quelque chose ! Ce jeune entrepreneur bien mis, aux idées progressistes, qui s'entoure de nouvelles têtes et



a construit son programme via une plateforme participative, le reconnaît d'ailleurs : « En apparence, je suis l'archétype du candidat macroniste. » Pourtant, il n'a jamais été adhérent à La République En Marche. « J'ai l'impression qu'Emmanuel Macron appuie à toute force sur le bouton "progrès" sans avoir de vision de long terme et sans savoir où il va. » Alors pour me montrer sa vision à lui, il m'invite à faire un tour en ville.

## 10h30, place de la mairie

Au bout de la principale rue commerçante, la tristement nommée « rue des Déportés », nous débouchons sur la place du 11-Novembre, centre névralgique de la ville et enjeu le plus disputé de la campagne. Les listes s'affrontent autant pour y emménager (c'est là que se trouve l'hôtel de ville) que pour la réaménager. Tous veulent réduire l'emprise du grand parking qui se trouve en son centre, mais « la droite veut en faire une halle commerciale, je veux la rendre aux habitants, aux associations et à la vie civique », nous dit Florian. Nous passons aussi devant le Château-Neuf,



Exercice : trouver quelque chose d'intelligent à dire à propos de l'abstention en 5 minutes !

magnifique édifice Renaissance, entièrement vide et dont il aimerait peut-être faire un espace dédié au Douanier Rousseau, une des célébrités de Laval. Mais pas question pour lui de figer un programme « clés en main » : tout, de la rénovation thermique à l'organisation des mobilités, doit se décider avec les Lavallois.

## 11h, rendez vous média

Florian a beau avoir une bonne tête, une équipe investie, une expérience politique déjà significative, il sait qu'il ne pourra gagner qu'en comblant le plus vite possible son manque de notoriété. Être présent dans les médias locaux est donc une priorité. Du coup, pas question de faire la fine bouche : on accepte toutes les interviews. La semaine prochaine il déjeune avec des journalistes de *Ouest-France*, mais ce matin, c'est avec Mediascop qu'il a rendez-vous, une chaîne Youtube à la ligne éditoriale assez obscure. L'objet de l'entretien n'est pas très clair non plus. « On m'a vaguement parlé d'un dessin à commenter », avoue-t-il. Et en effet son interlocuteur lui présente une caricature. Deux personnages se tiennent devant des bureaux de vote déserts : « Ben dis donc, sacrée abstention aujourd'hui ! », dit l'un. « Mais non, le maire a été élu au premier tour la semaine dernière ! », répond le second, dans un trait d'humour assez ténu. Assis à la table d'un café du centre-ville, Florian a cinq minutes pour en faire un commentaire face caméra. À côté de ça, les oraux d'HEC, c'est du gâteau. Il s'en sort assez habilement, par un propos général sur les dangers de l'abstention, et en invitant les Lavallois à aller voter, avant d'aller régler les consommations des deux youtubers. Une addition qui s'ajoutera aux frais de campagne, dont le total devrait avoisiner les 70 000 euros, financés par un prêt personnel (et remboursés s'il recueille

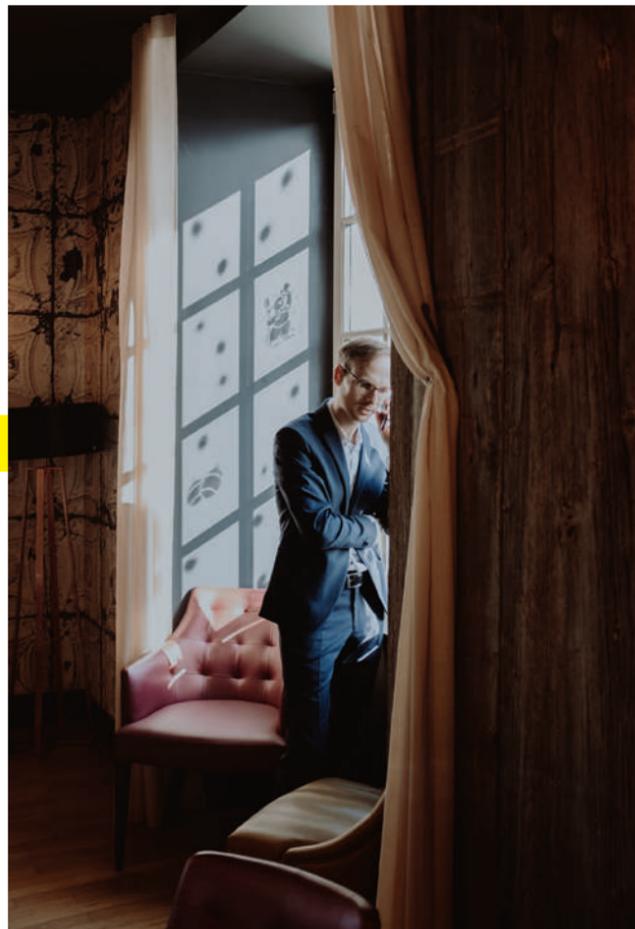


Pas de pause au déjeuner : le candidat en profite pour rencontrer des responsables associatifs.

5 % des suffrages ou plus). Pas donné ! Est-ce qu'au moins, c'est une bonne situation, maire de Laval ? « À vrai dire, je ne connais même pas la rémunération du maire, mais évidemment, on ne se lance pas là-dedans pour l'argent. Avec HEC et mon entreprise, je pourrais gagner bien mieux ma vie et plus facilement ». Alors, qu'est ce qui peut pousser un diplômé même pas trentenaire à se jeter dans la vie politique locale ? « Me mettre au service des autres, défendre l'intérêt général dans une ville qui me tient à cœur, des raisons assez classiques finalement. » C'est aussi un rôle dans lequel il se sent à l'aise. Plus jeune, il était souvent délégué de classe et à HEC, il a même fondé le premier syndicat d'étudiants de grande école. « Et puis, mes voyages, au Mexique notamment, m'ont fait prendre conscience de l'importance d'avoir un personnel politique honnête et compétent. Lorsque j'étais à Guadalajara, en échange universitaire, j'ai pu constater ce que la corruption et le narcotrafic avaient fait à cette ville et à ses habitants. ».

## 12h30, restaurant Le Palatium

Florian, le sait, la qualité principale d'un bon candidat, c'est sa capacité d'écoute. Il ne faut pas prendre à la légère cette expression un peu galvaudée. Face à des administrés à la langue bien pendue, il faut savoir encaisser et ne jamais relâcher son attention. C'est la mission qui l'attend pour le déjeuner en compagnie du président d'une des plus grosses associations sportives de Laval. Ancien syndicaliste, le personnage a le franc-parler jovial et il est manifestement ravi de cette occasion de raconter tous les errements municipaux en matière de politique du sport. Une heure durant, nous nous laissons immerger dans un discours fleuve plein d'allusions (pour moi parfaitement incompréhensibles) à d'anciens événements de la vie locale ou à des notables que, par prudence ou goût du mystère, on évite soigneusement



de nommer. Lorsqu'on aborde le sujet du plan électrique « aberrant » de la future salle polyvalente, je rends les armes. Pas Florian, qui maintient une écoute active et prend des notes dans son petit carnet. Il faut dire que la rencontre est importante : le secteur associatif lavallois est extrêmement vivace et bénéficie d'un engagement très fort des habitants. Il est capital de les prendre en compte dans son projet. Et il vaut mieux sentir la température auprès des dirigeants des grands clubs, car il est de tradition, à Laval, que ces derniers organisent un débat entre les prétendants à la mairie. Un débat où la langue de bois n'a pas sa place et où, innovation de cette année, les participants pourront même décerner des cartons jaunes ou rouges aux candidats qui en feraient usage. Au dessert, le président sort une feuille avec les points sur lesquels il compte les interroger. Mais quand Florian s'approche pour la saisir, il lui retire vivement des mains : il ne faudrait pas gâcher le spectacle !

## 14h, l'arme fatale

En quittant le restaurant, Florian reçoit un message : c'est son père. Il vient d'arriver de Paris, et apporte un matériel important. On presse le pas en direction de la place de la Trémoille. Debout à côté du camion,



le père nous regarde, le sourire en coin et soulève le hayon, révélant un gros engin à trois roues, noir de jais comme une Batmobile. Tel Q dans *James Bond*, il en fait la démonstration à son fils : pas de grappin ou de siège éjectable, mais un gros coffre pouvant contenir des milliers de tracts, un petit toit, une sorte de voile en remorque où s'affichera en grand le portrait du candidat, le tout mis en branle par une batterie électrique et des pédales. C'est un triporteur, la machine de guerre du militant, un équipement dont ne disposent pas ses adversaires et qui pourrait bien lui procurer un avantage stratégique. « Pour moi, une campagne se joue sur le terrain. C'est d'ailleurs éprouvant physiquement. Avec mon équipe, on va passer des semaines debout toute la journée, à arpenter la ville. Le triporteur va nous aider à être visibles et efficaces. »

## 14h30, porte à porte

Batte le pavé, aller à la rencontre des habitants, Faire les marchés... voilà sur quoi il compte pour remporter la bataille. Cet après-midi, il s'attaque aux commerces proches de son local du centre-ville. Et on démarre par la boutique d'un barbier qui l'accueille avec un respect mâtiné d'un peu de



À l'écoute du terrain, Florian va frapper aux portes de tous les commerces de la ville.

défiance : « Moi, je ne fais pas de politique, ça ne fait pas bon ménage avec le commerce » se plaît-il à répéter. Pas de politique, pas de politique, mais il ne faut pas le pousser beaucoup pour découvrir tout un programme micro-local, mûri sans doute en rasant ses clients. Bientôt, on ne l'arrête plus : « Depuis la nouvelle DSP (*délégation de service public, NDLR*) sur les contraventions de stationnement, c'est devenu l'enfer pour nous. On se prend amende sur amende. Il faut en urgence mettre en place un macaron commerçant, il n'y a pas de raison que seuls les artisans du BTP en bénéficient. Et puis, dans la rue, on a un sujet de propreté et d'odeur. On croit que ça vient de la boulangerie d'à côté parce que c'est vrai, la levure, ça moisit et ça peut sentir. Mais, en fait, le problème vient des bacs à fleurs de la rue, que les chats utilisent comme des litières géantes. J'ai demandé leur enlèvement aux services de la mairie, mais je n'ai pas eu de réponse », etc. Florian prend note, approuve certaines idées mais se retient de promettre quoi que ce soit, se contentant d'assurer le commerçant qu'il prendra ses idées en compte pour son programme. Démonstration est faite en tout cas : il sait mettre les gens en confiance.

## 17h, à la maison

Retour au domicile de Florian pour préparer le discours qu'il prononcera ce soir, à l'occasion de l'inauguration de son local de campagne. « C'est un peu le bazar, nous venons d'emménager », s'excuse-t-il. Et en effet, le couple n'a visiblement pas eu le temps de s'installer pour de bon. Mais c'est un désordre presque monacal, on sent que tout a été mis en suspens pour une cause plus importante que la déco. Son épouse Flora est elle aussi engagée dans la vie politique mayennaise, c'est d'ailleurs comme ça qu'ils se sont rencontrés. À l'occasion, elle donne à Florian des recommandations de stratégie électorale et là, elle n'est pas d'accord avec les quelques piques qu'il prévoit d'envoyer à son



En une journée, l'ancienne boutique de rhum s'est métamorphosée en local de campagne, inauguré le soir même !

adversaire : à son avis, il faut prendre de la hauteur. Oui, répond Florian, mais on ne doit pas être dans le béni-oui-oui. Le camp d'en face n'a qu'à bien se tenir. En tout cas, assis à sa table de travail, c'est la première fois qu'il paraît un peu moins serein. Très concentré, on l'entend s'exhorter, gesticuler, sans jamais perdre son calme toutefois face aux nombreuses personnes qui l'interrompent. C'est qu'il reste encore de nombreux détails pratiques à régler et que, équipe ou pas, c'est souvent sur lui que retombent les petites tâches imprévues. D'ailleurs, il est temps d'aller voir comment ça se prépare au QG de la rue Saint-André.

## 18h, inauguration du QG

L'ambiance y est tout autre que ce matin. La petite boutique au charme médiéval est pleine de colistiers qui s'affairent aux derniers réglages. Sur les murs un peu tordus, on a tendu des cartons orange et vert (pas le temps de refaire la peinture). Ce sont les couleurs de la liste et on les retrouve un peu partout (sauf sur la poubelle : il n'y avait que rose, alors tant pis, on aura une poubelle Parti socialiste). Orange aussi sont les écharpes officielles qui vont permettre aux colistiers de se faire repérer facilement par les habitants. Elles sont un peu trop grandes alors chacun essaie de trouver une manière

seyante de les nouer... Mais déjà une petite foule commence à s'agglutiner devant la vitrine : sympathisants, presse, simples passants, tous sont curieux d'entendre le nouveau candidat. Il commence donc, logiquement, par se présenter. Et son premier but est de couper court à une possible accusation de parachutage : « Non, certes, je ne suis pas né à Laval, je ne me suis pas contenté de me donner la peine d'y naître. Mais j'y ai grandi et j'ai choisi de m'y installer, pour y fonder une famille. » Les mots sont choisis pour rassurer et désamorcer une autre fragilité potentielle : sa jeunesse. Chef d'entreprise (il ne dit jamais startupeur), marié, il est stable et mûr pour le poste. Le reste de son propos est consacré à exposer les grands axes de sa campagne et les valeurs qui animent sa liste. Un discours somme toute assez consensuel, mais bien à son image : sincère, optimiste et accessible. Un style que le public semble apprécier, on l'écoute avec tendresse et on l'entoure, dès que les discours sont terminés, pour profiter du petit cocktail de chips et sodas rapidement mis en place par son équipe. Et c'est dans cette ambiance simple et conviviale que démarre pour de bon la bataille des municipales à Laval.

Arthur Haimovici

© Letizia Le Fur

# Nouvelle Renault ZOE

La voiture électrique qui ne change rien à votre quotidien et ça change tout !



Jusqu'à  
**395 km**  
 d'autonomie WLTP\*

Gamme Nouvelle Renault ZOE : consommations min/max (Wh/km) : 172/177. Émissions de CO<sub>2</sub> : 0 à l'usage, hors pièces d'usure.  
 \* Jusqu'à 395 kilomètres d'autonomie WLTP (Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedures), selon version et équipements.



*le grand dossier*

# l'attraction de la terre



Sonnés par le tourbillon de la ville, des citadins aventureux choisissent de prendre la clef des champs. Leur exode urbain rebrousse le chemin tracé par nos arrière-grands-parents.

Mais qui sont ces néo-ruraux ?

Les pionniers d'un mode de vie frugal et écolo ou de doux rêveurs qui idéalisent les promesses d'une vie nouvelle, à l'ancienne ?



CLAIRE DURAND-GASSELIN

# “Créer un lieu de transition pour l'écologie”

## Bio

2013  
Diplômée d'HEC

2013  
Voyage cinq mois en Amérique latine, puis s'installe à Aix-en-Provence et devient ingénieure d'affaires

2015  
Débute une formation en naturopathie et yoga, d'abord en parallèle de son emploi

2016  
Démissionne

2018  
Passe huit mois en Asie

2019  
Crée La Ferme de Peuton (Mayenne) avec son compagnon

C

Claire Durand-Gasselín (H.13) fait partie des « néo-ruraux », ces citadins qui ont choisi de s'installer à la campagne. Avec son compagnon, elle a créé La Ferme de Peuton, en Mayenne, un projet qui mêle maraîchage, yoga et agritourisme. Elle raconte son cheminement personnel vers ce mode de vie, qui, après le massif exode rural qui marqué le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, attire de plus en plus de jeunes urbains.

**Depuis les années 1970, les néo-ruraux bouleversent la sociologie des campagnes. Idéaux communautaires, rejet de la société de consommation ou recherche d'un meilleur cadre de vie... Pourquoi partir ?**

**Claire Durand-Gasselín :** Les grandes villes sont devenues invivables, à cause de la concentration de population, de la pollution, du manque d'espaces verts et de modes de vie toujours plus stressants... Je pense que l'homme n'est pas fait pour vivre dans

ces environnements bétonnés : il fait partie de la nature et a besoin de s'y reconnecter. La France compte parmi les pays propices à l'essor de la néo-ruralité : ma génération n'a jamais connu la guerre, elle est née dans un environnement social plutôt paisible et les conditions de vie sont plutôt bonnes... Cela incite les gens à se poser la question du sens qu'ils veulent donner à leur vie – et à l'échelle du monde ou au regard de l'histoire, c'est un luxe ! Or, dès qu'on commence à réfléchir au sens des choses, on en revient vite à la nature, car elle est à la base de tout.

**Devenir néo-rural et se lancer dans la permaculture, c'est aussi renoncer à changer « le système » de l'intérieur.**

**C. D.-G. :** Le modèle dominant, fondé sur toujours plus de croissance jusqu'à l'épuisement des ressources, est d'une puissante inertie : s'y opposer de l'intérieur peut être décourageant. Ce qui fait sens pour moi, c'est de créer d'autres manières de faire et montrer que ces modèles fonctionnent, nous rendent plus heureux et sont viables écologiquement, socialement et économiquement.

**Vos études à HEC ont-elles eu une influence sur votre reconversion ?**

**C. D.-G. :** De la maternelle à HEC, on ne m'a finalement présenté qu'un seul modèle de réussite : faire de longues études, obtenir un CDI avec beaucoup de responsabilités et gagner le plus d'argent possible.

© Leïzia Le Fur





Et je crois que pour l'instant, les grandes écoles ne sont pas des lieux propices à un travail sur soi. Cet avis peut sembler réactionnaire, mais ces formations reposent sur une forme de conditionnement : on encourage notre esprit de compétition, notre ego, notre besoin de reconnaissance, en nous coupant un peu plus de notre essence... On ne prend jamais le temps de se poser des questions comme « Qui suis-je ? » ou « Qu'est-ce que je veux faire sur cette Terre ? » Cependant, ces études et leurs débouchés, en me propulsant au cœur du système et donc au cœur de l'absurde, m'ont incitée à réagir. Et HEC développe aussi une certaine confiance en soi, ce qui peut aider à prendre du recul.

#### De nombreux néo-paysans sont d'ailleurs très diplômés...

**C. D.-G.** : C'est plus facile de revenir à la terre quand on a fait de hautes études. Celles-ci donnent l'impression d'avoir déjà « coché une case » et influent sur la perception de soi... Après avoir fait HEC, je n'avais plus rien à prouver à personne, et peut-être que si je n'avais pas fait ces études, je ressentirais aujourd'hui le besoin de prouver certaines choses. S'ajoute la sécurité liée à la valeur de ce diplôme. Si mon projet agricole échoue, je sais que je pourrai rebondir. À HEC, j'ai aussi acquis des compétences utiles pour mon activité actuelle : gérer un projet, faire confiance aux chiffres, parler avec des banquiers, comprendre un contrat d'assurance, définir des prix, mener une étude de marché, savoir négocier...

#### Aujourd'hui, où en est votre projet ?

**C. D.-G.** : 2019 a été une année de préparation, 2020 est notre année de lancement ! Le projet s'articule autour de trois principaux volets. Le premier autour du maraîchage en permaculture et de la vente de paniers de légumes en local – nous avons démarré les semis en janvier. Le deuxième autour de l'animation de stages de bien-être (deux stages de trois jours sont prévus en 2020 : yoga et méditation en avril, yoga et permaculture en mai). Le troisième autour de l'accueil de particuliers et de groupes qui souhaitent se ressourcer en pleine nature, dès le mois de février. Nous venons de terminer notre crowdfunding, qui a été un succès (l'objectif de 5 000 euros a été rempli à 160 %). Cela nous encourage et nous prouve que le projet a de l'écho. C'est vrai que les journées sont intenses, mais c'est étonnant de voir l'énergie que l'on est capable de déployer quand ce qu'on fait a du sens.



#### Vous allez vendre, de mai à novembre, une vingtaine de paniers de légumes par semaine...

**C. D.-G.** : Compte tenu de l'organisation de nos journées, lorsque nous aurons atteint notre rythme de croisière, le maraîchage constituera en effet une part importante de notre activité... Le matin, mon compagnon et moi irons au jardin nous occuper des légumes, qu'il s'agisse de planter, semer ou récolter... L'après-midi, je retournerai au jardin ou donnerai des cours de yoga, selon les jours. Je proposerai aussi un cours de yoga le même soir que la remise des paniers de légumes, pour ceux qui veulent enchaîner les deux. Cette vente directe est un choix : elle permet une relation différente avec les consommateurs. Mais nous n'excluons pas de travailler dans un second temps avec Biocoop, car ils sont assez respectueux des producteurs et fixent des prix justes (*lire page 62*).

#### Le yoga semble très lié à votre projet de retour à la terre...

**C. D.-G.** : Oui, en raison des étapes d'élaboration de ce projet. J'étais ingénieure d'affaires à Aix-en-Provence. La stimulation intellectuelle et mon goût du challenge m'ont fait tenir un temps, mais je ne trouvais pas de sens à ce que je faisais, dans cet univers où le maître-mot était « rentabilité ». Mon ego était nourri, mon besoin de reconnaissance aussi, mais je dépérissais. En 2015, j'ai commencé à suivre une formation de naturopathe et

de professeur de yoga, qui a duré trois ans. Au départ, cela répondait simplement à une nécessité : me nourrir d'autre chose. Cette expérience m'a aidée à me déconditionner, à prendre du recul sur mes valeurs. Puis j'ai donné des cours de yoga et proposé des stages autour du bien-être. Cela a été un déclic : j'ai soudain réalisé que je pouvais avoir une activité pleine de sens, qui m'apportait une vraie satisfaction. Progressivement, avec mon compagnon, nous avons ressenti le besoin d'élaborer un projet de vie plus global, en connexion avec la nature. Notre idée est de créer un lieu de transition pour l'écologie extérieure aussi bien qu'intérieure. Les deux nous paraissent indissociables : prendre soin de la nature et de l'environnement commence par prendre soin de soi.

#### Vous avez beaucoup voyagé : en quoi cela vous a-t-il aidé à mûrir votre projet ?

**C. D.-G.** : Quand on est à l'étranger, on rencontre des gens tellement différents ! Cela nous pousse à sortir de nos carcans mentaux. Et en dehors de notre zone de confort, on se concentre plus facilement sur l'essentiel. C'est aussi formidable de voir de ses propres yeux que, partout dans le monde, beaucoup de gens pensent comme nous et portent des projets qui fonctionnent. Cela donne la confiance et l'espoir nécessaires pour suivre ses propres idées jusqu'au bout.

© Leïzia Le Fur



#### Vous êtes notamment allée en Amérique latine...

**C. D.-G.** : En fin de première année à HEC, je suis partie en mission humanitaire au Pérou pendant deux mois. Et rencontrer des Péruviens vivant dans ce que l'on peut appeler « la misère », mais de manière heureuse, cela fait réfléchir... J'ai aussi vécu six mois en Chine, à l'occasion d'un stage chez Sanofi. J'ai trouvé très malsaine la fracture entre le mode de vie opulent des expatriés et des Chinois les plus riches, et celui d'une majorité de la population, qui n'a rien. À Shanghai, j'ai aussi compris que la nature me manquait.

#### Lors de votre voyage en Inde et au Népal, juste avant de vous installer à la ferme, vous avez rencontré l'écologiste et militante indienne Vandana Shiva. Fait-elle partie des modèles qui vous ont inspirée ?

**C. D.-G.** : Oui et non, dans le sens où il est difficile de s'identifier à Vandana Shiva, bien que ce soit une personnalité incroyable, car son impact ne se situe pas du tout à la même échelle que la mienne... Je me sens plutôt comme madame-tout-le-monde. Mes sources d'inspiration, ce sont surtout Pierre Rabhi, les films *Demain* ou *En quête de sens*, des lieux comme la ferme du Bec Hellouin et tant d'autres !

#### Au bout de huit mois en Asie, vous rentrez en France. Avez-vous été confrontée à des difficultés particulières pour vous installer ?

**C. D.-G.** : Nous avons de la chance : mon compagnon a grandi dans cette ferme, et ses parents étaient prêts à la quitter pour qu'on s'y installe. Nous nous sentons entourés et soutenus, car nous connaissons déjà beaucoup de personnes sur place. Certains citadins veulent faire un retour à la terre, mais sont freinés par la peur d'arriver dans un endroit où ils ne connaissent personne, ou par toutes les démarches pour trouver un terrain, une ferme. C'est pourquoi nous envisageons d'être un point d'ancrage pour ces néo-ruraux (les parents de mon compagnon possèdent une centaine d'hectares, où ils produisent du lait et des céréales... il reste de la place !). Il y a aussi plusieurs bâtiments à rénover sur le terrain de la ferme, ils pourraient servir d'hébergements. Ce serait ainsi un projet plus collectif, avec des synergies, de l'entraide, entre des gens ayant des aspirations communes.

Plus d'informations sur : <http://fermedepeuton.com/>

Propos recueillis par Cyrielle Chazal

Entichés des ruches urbaines, virtuoses de la vigne, accros à la permaculture...  
**la communauté HEC cultivate** toutes sortes de passions.

## permaculture

### Melting-potager

Passée par le dispositif HEC Stand Up en 2019, Alexandra Ardoin promeut, avec son association Les Fourmis qui jardinent, le développement de la culture urbaine dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Lauréate de l'appel à projets Parisculteurs, elle va cultiver l'année scolaire suivante 1 600 mètres carrés de terrasse au-dessus d'une école du 13<sup>e</sup> arrondissement. Ce sera pour l'association l'occasion de proposer des formations et ateliers pédagogiques aux adultes et aux enfants. « Notre objectif est d'être une vitrine de la permaculture, avec récupération d'eau, compost, énergie photovoltaïque... »  
 Production attendue : une tonne de fruits et légumes par an. Les inscriptions aux événements seront ouvertes à partir de septembre 2020 sur le site : [lesfourmisquijardinent.com](http://lesfourmisquijardinent.com)



## apiculture

### Ruchissime

Entrepreneur apiculteur, Audric de Campeau (M.09) a été l'un des tout premiers à installer des ruches sur les toits de Paris, allant jusqu'à produire de l'hydromel (un vin de miel fermenté) dans les catacombes. Il a aussi fondé CitizenBees, un service d'apiculture urbaine clé en main destiné aux entreprises et aux collectivités. L'objectif ? Contribuer à la sauvegarde des abeilles. En bonus, ses ruches high-tech sont des outils de biosurveillance, les abeilles étant sensibles aux différents types de pollution.

## néo-vigneronne

### In vino veritas

Situé en A.O.P. bergerac, côtes-de-bergerac et monbazillac, le Château La Robertie, en Dordogne, s'est converti à la culture biologique en 2008. Brigitte Soulier (H.85) a repris le domaine en 1999, après avoir occupé des postes de cadre dans les grands groupes. Devenue néo-vigneronne, elle a appris les ficelles du métier sur le terrain, en s'installant avec son mari et leurs quatre enfants. « Je trouve un équilibre en étant connectée à la nature, dans un métier qui n'est pas à 100 % intellectuel, tout en étant stimulant, car même les travaux manuels les plus simples, il y a une manière de les faire intelligemment ! » Référencés dans les principaux guides, les vins rouges ou blancs du château ont atteint un chiffre d'affaires de 200 000 euros. Une belle histoire de retour à la terre... puis vers la mer, puisque c'est en Bretagne que le couple, qui a mis la propriété en vente, projette désormais de s'installer. [chateau-larobertie.com](http://chateau-larobertie.com)



## périurbain

### Se mettre au vert

Ingénieur agricole d'une lignée paysanne francilienne, Xavier Laureau (MBA.86) codirige Les Fermes de Gally, l'entreprise familiale, qui emploie 500 personnes. Outre des produits issus de l'agriculture (miel, soupes...), l'entreprise développe le lien entre les urbains et la nature, à travers des cueillettes ouvertes au public, des fermes que l'on peut visiter... Et son activité ne s'arrête pas là, puisqu'elle compte aussi douze agences paysagères, une agence d'événementiel, un bureau d'études, un service de livraison de fruits au bureau, deux magasins et cafés, un site horticole et deux exploitations céréalières. Xavier Laureau s'intéresse aux espaces périurbains et à la place du vivant dans la ville, mais se montre méfiant vis-à-vis de la mode du retour à la terre. « La solution ne viendra pas de ceux qui s'enflamment pour la permaculture, mais tirent leurs revenus de services (formations, agritourisme...) plutôt que de leur production. Il faut nourrir les Français à des prix abordables et recréer des filières fortes. »

© Les Fourmis qui jardinent - Les Fermes de Gally

© Courtesy Sébastien Béhôte pour le Miel de Paris - Brigitte Soulier

## viticulture

### Ventes et vendanges

L'ingénieur agronome et œnologue Antoine Leccia (E.13) préside le groupe AdVini, qui produit et négocie des vins français et sud-africains. 1 000 collaborateurs, 2 300 hectares de vignes (soit 30 % du volume négocié) et un chiffre d'affaires annuel de 300 millions d'euros. « Ce sont surtout la dimension internationale et la richesse de ce secteur qui m'ont passionné, confie Antoine. De la vigne au consommateur, l'industrie du vin déploie des métiers très divers. »

## télex

Lancée au Cambodge en 2019, Fairfood.co est une marketplace dédiée aux épices éthiques. L'idée ? « Permettre aux producteurs locaux de vendre aux professionnels en Europe ou aux USA », explique sa fondatrice **Marie Delassus (H.13)**.

# Un peu, Biocoop, passionnément

Leader de la distribution bio, et plus vieille enseigne en France après La Vie Claire, la coopérative agricole Biocoop est un projet de société... devenu succès commercial.

**d**ans les années 1970, l'agriculture intensive a beau être décriée, les consommateurs ont du mal à s'approvisionner en produits biologiques. Certains décident donc de s'allier à des producteurs au sein de coopératives... sans savoir qu'ils sèment les graines du futur leader de la distribution bio. Près de Rennes, Avignon et Agen, trois petites centrales d'achat voient le jour, avec un système coopératif de ramassage chez le producteur et plusieurs points de vente. « La centrale achète au producteur et vend au magasin », résume Éric Tardy, directeur administratif et financier de l'enseigne. En 1986, les « coops » s'unissent et créent Biocoop, une association loi 1901 à l'échelle nationale. Le réseau compte 40 magasins. Aujourd'hui, il en a plus de 600. « Les premiers magasins Biocoop ont relevé un défi : faire leur trou sur un marché embryonnaire »,

raconte Gilles Baucher (H.85), directeur du développement et des services magasins. En 2007, le premier Grenelle de l'environnement place le bio sous le feu des projecteurs. La même année, Éric Tardy est recruté par un chasseur de têtes, qui lui vante une structure « atypique » gérée par des « écolos à l'ancienne ». « Au début, je ne comprenais rien », avoue-t-il. On l'envoie alors en magasin, où il découvre la farine de marron et une sélection des fournisseurs

**Mode de production, transport, emballage... le cahier des charges est exigeant.**



**2003**

Biocoop adhère à la Plateforme pour le commerce équitable (devenue Commerce Équitable France). Chaque année, le réseau soutient la Quinzaine du commerce équitable, qui avait pour thème en 2018 l'égalité hommes-femmes.

En cause : le contrecoup de la crise économique, couplé à l'apparition de rayons bio dans les grandes surfaces. « Les sociétaires nous ont accusés de ne pas avoir anticipé, d'avoir trop investi et trop recruté », se souvient Éric Tardy. L'enseigne tente alors de renouveler son offre, en misant sur les produits ultra-frais, dont le fromage. Elle cherche aussi à renforcer son positionnement en adoptant un ton plus ouvertement militant, et réduit certains de ses prix pour toucher un plus large public. La France ne compte pas assez de brebis pour remplir les rayons de Roquefort bio ? Qu'à cela ne tienne, l'enseigne recrée une filière tricolore ! Le travail sur les chaînes de valeur fait partie de son ADN. La recette fait

élaborée selon un cahier des charges exigeant (100 % bio, respect de la saisonnalité, pas de transport par avion, travail sur les emballages et le vrac...). « J'ai appris à travailler avec des banques mutualistes et je me suis rendu compte que l'argent avait une odeur. »

**2010, les années disettes**

Vers la fin des années 2000, les magasins semblent pousser comme des champignons – de fait, les sociétaires décident de tous les nommer Biocoop, alors qu'ils portaient jusque-là des noms variés. Puis l'histoire a bien failli s'arrêter là... En décembre 2009, la croissance des magasins chute soudain à 0 %, puis à -2 % (contre +10 voire +25 % précédemment).

**1970-85**

Des consommateurs engagés s'associent pour s'approvisionner en produits biologiques directement auprès des producteurs. Issues de ces groupements d'achats, des entreprises commerciales ayant le statut de coopératives commencent à se créer.

**1986**

Les groupements Intercoop et Biopais (fondés au début des années 1980, dans l'Ouest et dans le Sud de la France) s'unissent pour créer Biocoop, une association de loi 1901, lors du Congrès d'Annecy. Une charte fondatrice est établie.

**1997**

Biocoop compte 200 magasins, qui ont alors tous des noms différents. Ce n'est qu'en 2010 qu'ils auront l'obligation d'inscrire l'appellation « Biocoop » sur leur devanture, en plus de leur nom originel.



**2000**

Biocoop signe une convention avec la Fédération nationale de l'agriculture biologique (Fnab). Le réseau développe une politique de partenariats et se lance dans une démarche de construction de filières.

**2002**

L'enseigne se dote de nouveaux statuts et devient une société anonyme coopérative. Des représentants des magasins, des producteurs, des salariés et des consommateurs siègent au conseil d'administration.

**2005**

L'enseigne optimise son fonctionnement en fusionnant plusieurs entrepôts. Parallèlement, elle crée la société Biocoop Restauration et cofonde la coopérative Enercoop, fournisseur d'électricité renouvelable.





## 2019

miracle : dès 2011, la coopérative renoue avec une croissance à deux chiffres. « Biocoop considère que le maillon principal, c'est la terre », rappelle Éric Tardy. Aussi, le jour où un producteur lui demande de lui acheter d'avance ses 50 000 euros de melons de l'année prochaine – il n'en a pas produit pas cette année-là, à cause de la grêle –, le directeur administratif lui octroie illico un prêt sans garantie, rédigé sur un coin de table. Même prise de risque sur du miel ou des amandes.

### Biologiquement humain

« Biocoop est un projet commercial mais surtout sociétal, rappelle Gilles Baucher. Notre cahier des charges plafonne la marge des magasins à 31,5 % mais, en pratique, ils sont au-dessous. » Concilier la juste rémunération des paysans (la gamme Ensemble leur assure des prix plancher) et l'accessibilité du bio passe parfois par des conflits (constructifs) entre

Biocoop ADN, premier magasin bio « anti-déchets » (réutilisation des contenants, consigne, vrac...), ouvre à Paris, dans le 20<sup>e</sup> arrondissement. L'enseigne compte plus de 600 magasins et le chiffre d'affaires du réseau s'élève à 1,37 milliard d'euros.

sociétaires. Lors des réunions comme au sein du conseil d'administration, qui réunit représentants de producteurs, de magasins et de consommateurs et de salariés, « il y a bien sûr eu des querelles, se souvient Éric Tardy. Jusqu'au logo : il comportait au début une planète incluant l'Amérique du Nord, ce qui ne plaisait pas à tout le monde. » Et demain ? Grâce à son fonds Défi Bio, Biocoop continue de financer le développement de ses partenaires, depuis le champ jusqu'aux magasins. L'enseigne teste le « click and collect » et envisage de s'implanter dans des pays voisins (il y a déjà un magasin à Andorre...). Avis aux entrepreneurs militants : le réseau, qui ouvre 70 magasins par an, recherche toujours de nouveaux porteurs de projets.

Cyrielle Chazal

## 2006

La Société de Transports Biocoop (STB), nouvellement créée, assure l'approvisionnement des magasins. Elle compte aujourd'hui une vingtaine de camions roulant au biogaz et pratique le ferroutage.

## 2010

Biocoop quitte Cavaillon pour s'installer à Sorgues, dans le Vaucluse. Les plateformes Grand-Ouest, Sud-Ouest, Centre-Nord-Est et Sud-Est totalisent plus de 40 000 mètres carrés d'entrepôts.



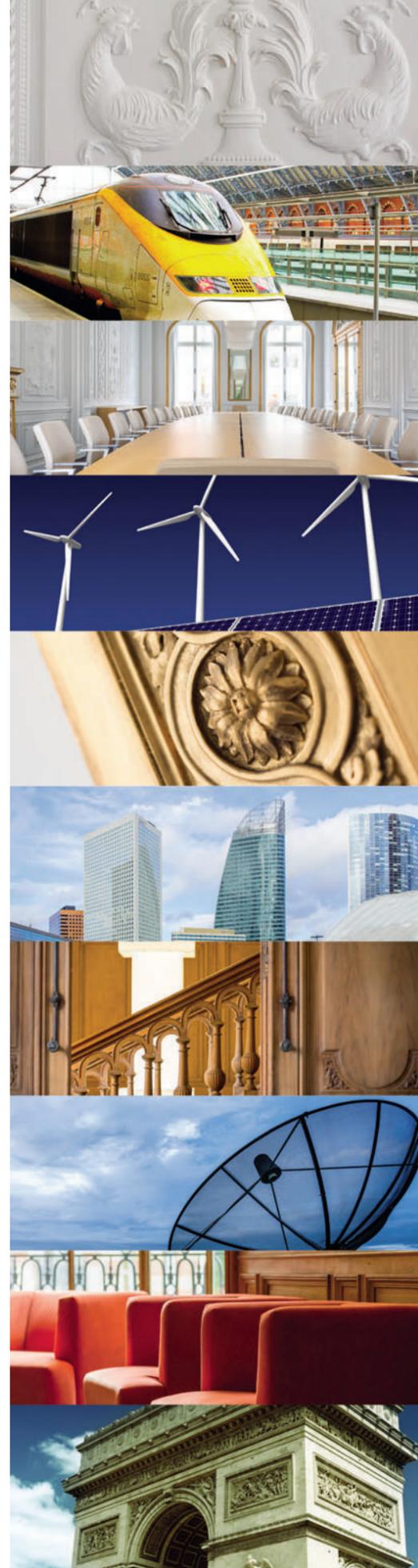
## 2014

Dix ans après l'adhésion de Biocoop à la Plateforme pour le commerce équitable, la part des ventes de produits biologiques issus du commerce équitable représente près d'un quart des ventes du réseau.

## 2017

Pour lutter contre la pollution causée par les emballages plastiques, Biocoop annonce l'arrêt de la commercialisation d'eau en bouteille, bien qu'elle représente les meilleures ventes de la plupart de ses magasins.

©Biocoop



## LACOURTE RAQUIN TATAR

AVOCATS

*“The team is expert and multidisciplinary. They are deal makers and the associates are very available.”*

*“Solid and experienced team with high-quality knowledge.”*

*“Think outside of the box and fight for the client's interests.”*

*“Responsiveness, understanding of the customer's needs, availability, pragmatism and expertise.”*

*“Dynamic and enthusiastic team.”*

Clients' quotes in Chambers & Partners Guide

Fusions-Acquisitions  
Opérations immobilières  
Droit public  
Fiscalité  
Financement  
Réglementation financière et gestion d'actifs  
Contentieux

www.lacourte.com

# “Nous avons brisé le silence”

Lors de ses années à HEC, **Laetitia Pouilly (H.14)** n'avait qu'une vague conscience des problématiques de sexisme et de harcèlement dans les écoles de commerces. Le mouvement #MeToo a radicalement changé sa vision des choses. Elle a décidé de réagir...

## Bio

**2010**  
Laetitia Pouilly entre à HEC

**2014**  
Elle est diplômée de la majeure Médias, Art et Création

**2017**  
Le mouvement #MeToo lui ouvre les yeux sur l'omniprésence des violences sexistes et sexuelles

**2020**  
Signe la Lettre ouverte *Nous aussi*, publiée dans Libération et dénonçant le sexisme, le racisme et l'homophobie dans les écoles de commerce

**2020**  
Rencontre la direction d'HEC pour réfléchir à des actions de sensibilisation

**J**'ai fait partie de la promo 2014, où je suis arrivée après un bac et une prépa littéraires. La parité était quasi parfaite dans ma promo, mais j'ai eu le sentiment d'une forte présence masculine, car je venais d'un environnement très féminin. Pendant mes années d'école, j'ai souvent été témoin de blagues de mauvais goût, de jeux plus ou moins dégradants, ou encore du déballage public de la vie sexuelle des uns et des autres. Mais pour être honnête, je l'ai vécu avec une certaine insouciance. Ce n'est que bien plus tard que j'ai réalisé mon acceptation implicite et inconsciente des violences sexistes (et autres) qui régnaient sur le campus. J'étais surtout impressionnée, à l'époque, par ces jeunes hommes et femmes dans un état de confiance absolue, de surpuissance... C'était comme s'ils avaient atteint leur but et que, désormais, ils n'avaient plus qu'à dérouler le reste de leur vie. J'avais l'impression qu'il y avait beaucoup de règles implicites auxquelles je ne comprenais rien. Ça m'a amenée à suivre très bêtement ce que tout le monde faisait sans m'interroger. Pour donner des exemples, ce dont je me souviens, ce sont les chansons paillardes où l'on visait directement des personnes et où l'on se moquait de leurs corps ou de leurs

pratiques sexuelles. Aujourd'hui, je me demande comment je ne me suis pas posé de question, mais à l'époque, je l'avoue, ça me faisait rire. Il y avait aussi le site, [sortievauhallan.fr](http://sortievauhallan.fr), que je consultais assez régulièrement. Il s'agissait souvent d'articles visant un élève en particulier, nom et photo à l'appui. Certains étaient gentiment moqueurs, d'autres carrément injurieux. Une des rubriques, appelée « Paye tes boobs », mettait à l'honneur des photos d'étudiantes exhibant leur poitrine, ce genre de choses... Le site a fermé depuis, mais son contenu – sous couvert d'humour – était plein d'homophobie, de racisme, de diffamation. Cela aurait pu et dû tomber sous le coup de la loi, mais dans l'école, c'étaient des normes intégrées, quasiment personne n'y trouvait à redire.

## Complicité implicite

Je me souviens aussi que, dans le cadre de la campagne BDE, chaque liste devait publier des photos de ses membres, dans l'esprit des calendriers des « dieux du stade ». Sur le coup, ça ne m'a pas vraiment posé de problème, car c'était tourné de manière humoristique, il ne m'est pas venu à l'esprit de refuser. Je l'ai fait clairement de mon plein gré, mais j'étais complètement inconsciente des potentielles conséquences et implications de ces photos qui existent, existeront toujours et sont en possession de plein de gens. Il n'y aurait pas



forcément eu de représailles à ne pas participer, mais on se retrouve entraîné malgré soi à suivre le groupe et à agir sans aucun recul. C'est cela que je trouve vraiment problématique : cette culture qui banalise ce genre de comportements.

### Une forme de violence ordinaire

C'est une culture revendiquée, qui se distille jusque dans les mots qu'on emploie, avec un vocabulaire commun entre les étudiants d'une même école, une marque d'appartenance, de différenciation... renforcée par l'isolement géographique du campus et l'homogénéité sociale de la population d'HEC, loin d'être représentative de la population française. C'est comme un petit îlot sur lequel il y aurait une réglementation différente. Cela nourrit un sentiment d'impunité, d'intouchabilité. Ce qu'il faut voir, c'est qu'on entre à HEC après quelques années où on ne s'est pas posé beaucoup de questions, car très occupés à travailler. Notre construction identitaire est un peu en pause. Et puis, la prépa n'aide pas vraiment à développer un esprit critique, on y est plutôt maternel. On manque de maturité, ce qui explique sûrement ces dérives et cette absence de recul. Personnellement, j'ai longtemps pensé que j'avais eu une éducation privilégiée et que je n'avais été exposée au sexisme que tardivement, dans ma vie professionnelle, où j'ai eu l'impression de faire face à des violences plus exprimées, plus directes. Ce n'est que deux ou trois ans après mon diplôme que j'ai pris conscience qu'il y avait un sexisme larvé à HEC, et que nous encourageons ces pratiques dans une ignorance totale.

À vrai dire, c'est le mouvement #MeToo qui m'a ouvert les yeux. En lisant les témoignages des autres, et en posant des mots sur ces comportements : sexisme, *slut-shaming*, harcèlement... J'ai réalisé que oui, en fait, j'en avais été témoin, je les avais vécus et j'y avais même participé.

L'autre gros déclic pour moi, ça a été un stage d'autodéfense féministe avec l'association Lorelei. C'est une expérience que je recommande à toutes les femmes. Cela m'a fait prendre conscience que les violences n'étaient pas loin de notre quotidien comme on l'imagine, commises par un inconnu dans une ruelle sombre, mais qu'elles étaient en réalité omniprésentes et toutes proches, commises

## “Une fois qu'on est sensibilisé, qu'on met des mots sur les choses, on porte un regard plus lucide sur le monde, comme si on avait de nouvelles lunettes.”

la plupart du temps par des gens qu'on connaît. Cela aussi, je l'applique rétrospectivement à mon expérience à HEC : ce qui est dangereux, c'est la violence intériorisée.

Ces deux événements ont vraiment marqué un tournant. Une fois qu'on est sensibilisé, qu'on met des mots sur les choses, on porte un regard plus lucide sur le monde, comme si on avait de nouvelles lunettes. Par la suite, j'ai commencé à me documenter sérieusement, ça m'a demandé beaucoup de lectures, d'écoute et de temps. C'est une démarche longue, que je fais pour moi-même, mais aussi pour me donner des armes pour discuter avec mon entourage.

### Ouvrir les yeux

Aussi, lorsque Médiapart a publié son enquête sur les humiliations sexuelles, l'homophobie et le sexisme dans les grandes écoles de commerce, puis qu'un groupe d'anciens étudiants a initié la démarche d'écrire une tribune, je n'ai pas hésité une seconde à signer. J'étais très alignée sur les exigences énumérées, et je voulais apporter mon soutien à la parole des autres. Principalement basée sur des témoignages, cette tribune me paraissait assez indiscutable, c'est pourquoi j'ai été surprise par les réactions qu'elle a suscitées. Certains anciens élèves ont immédiatement approuvé, mais d'autres ont montré beaucoup de surprise et d'incompréhension. C'est le signe qu'il y a un besoin de prévention et de pédagogie sur le sujet. Avant même la publication de la tribune dans *Libération*, j'ai décidé avec un petit groupe d'amies d'écrire directement à la direction d'HEC, pour en savoir plus sur les initiatives mises en place et pour nous porter volontaires pour y contribuer.

© Audoin Desfontaines. Merci au Café de la Presse [www.facebook.com/cafedelapresseparis](http://www.facebook.com/cafedelapresseparis)



La direction de l'École s'est montrée ouverte sur le sujet et nous a proposé d'en discuter en face-à-face. Il n'existe pas de solution clefs en main, mais il faudrait que plus de personnes prennent la parole sur ces questions. Nous voulons aussi proposer d'apporter nos propres témoignages et conseils, nos contacts auprès d'associations et de spécialistes du sujet, nos compétences, pour renforcer le dispositif... Beaucoup d'élèves d'HEC sont amenés à avoir des responsabilités, un pouvoir de décision ou au moins managérial.

Il est primordial qu'ils soient sensibilisés à la question du sexisme et du harcèlement pour ne pas reproduire de mauvais comportements tout au long de leur carrière. Faire passer le bon message et ne pas prendre les choses à la légère, c'est le plus important à mes yeux.

Propos recueillis par Clémentine Baron

# la crème de la crème

Installé dans le Finistère, **David Akpamagbo (H.08)** est éleveur-artisan. Les grands chefs s'arrachent son beurre, aux parfums changeants selon les saisons. Le fruit d'un travail passionné, utopiste et obstiné.

**O**n ne vous cachera pas qu'il a été difficile de le contacter. Même après trois heures passées sur les routes du Nord-Ouest de la France par un matin de février, on croisait les doigts pour qu'il soit bien au rendez-vous à Kerguérez, un lieu-dit du Leuhan, en plein cœur du Finistère. Mais quand on l'a retrouvé sur place, dans un préfabriqué surchauffé, en pleine conversation téléphonique, au milieu des travaux sur son exploitation, on a compris. David Akpamagbo est un « homme-orchestre », comme il le dit lui-même. À 35 ans, le chef d'entreprise éleveur-artisan est sur tous les fronts. Un pied dans le pré, les mains dans le beurre et la tête dans les comptes. Voilà douze ans qu'il s'est lancé dans un projet fou : fabriquer du beurre et de la viande de luxe, de A à Z. De la qualité de l'herbe ingérée par les vaches à la préparation de ses petits carrés jaunes, en passant par la race des animaux et le mode de traite, tout est savamment analysé, pensé, calculé. Une maîtrise de la chaîne de valeur, qui implique des connaissances colossales. « Il faut être bon en génétique, en élevage, en transformation, en pâturage, etc. », liste-t-il distraitement, installé à son bureau temporaire, baskets Nike usées aux pieds, chaussettes remontées sur son jogging noir. Un quotidien et des sujets de conversation qui paraissent loin, très loin, du temps où il était étudiant à HEC.

Pour autant, il refuse de se voir comme l'archétype de l'anti-HEC. Au contraire, l'héritage de l'école est toujours en lui. « Je reste marqué par la façon dont on m'a appris à structurer mes raisonnements, confie-t-il. C'est présent en moi tous les jours, dans ma façon de chercher des solutions. »

## Goût d'esthète

Aussi étrange que cela puisse paraître, c'est même un cours d'HEC qui lui a donné envie de se lancer dans la production de beurre. Il s'agissait d'une intervention de Vincent Bastien, PDG de Louis Vuitton de 1988 à 1995, sur les stratégies marketing du luxe. « Je crois que je n'ai pas pris une seule note, mais ses paroles résonnent encore en moi aujourd'hui. » Ce cours lui donne l'idée d'appliquer les recettes du luxe à la production du beurre. Un produit qu'il connaît bien : ses grands-parents maternels étaient éleveurs et producteurs laitiers au Ponclet (qui donnera son nom à son entreprise), dans le Finistère. « Le beurre était au cœur de la cuisine gourmande de ma grand-mère », se souvient-il. De son grand-père, il garde en mémoire les balades à la campagne qui lui ont appris à rester « très attentif » au milieu qui l'entoure. Ces souvenirs de vacances ont profondément marqué celui qui est né à Paris, d'un père pilote de ligne originaire du Bénin et d'une fonctionnaire de la DGAC. Juste après sa sortie d'HEC, David Akpamagbo se plonge dans le livre *La Productivité de l'herbe*, de l'agronome André Voisin. « L'herbe, c'est une matière complexe,

© Eric Fénot



mouvante, vivante », souligne-t-il. Un élément clef de la qualité des produits, car mieux les vaches seront nourries, plus riche sera leur lait et, *in fine*, meilleur sera le beurre... Pour passer de la théorie à la pratique, il établit son QG à Locmélar, à quelques kilomètres de la ferme de ses grands-parents. Il réussit à convaincre des éleveurs de s'associer à son projet. Il sélectionne des races précises : Jersaises, Armoricaïnes, Froment du Léon et la Bretonne Pie Noir. Les vaches, au grand air toute l'année, sont nourries uniquement à l'herbe et traitées une seule fois par jour. Il organise le transport du lait pour que celui-ci arrive chaud à l'atelier. Après moult tentatives, il met au point sa recette de beurre. « Créer un produit de ses mains, c'était complètement grisant », confie-t-il.

### Tailler dans le gras

Entre la collecte du lait et l'emballage du beurre, il faut compter environ une semaine. Un long labeur... Qui a son prix : le kilo est à 32 € HT pour les professionnels et grimpe à 50 € pour les particuliers. Il faut dire que le carré siglé Le Ponclet, aux parfums changeants suivant le rythme des saisons, fait parler de lui. On le retrouve sur les plus grandes tables parisiennes : dans la cuisine d'Alain Ducasse au Plaza Athénée, celle de Christophe Pelé aux restaurants étoilés Le Clarence, la Maison Rostang... jusqu'à Hong Kong et Singapour ! La demande ne cesse de grossir. David recrute de nouveaux salariés, achète de nouvelles bêtes. En 2018, il fait même l'acquisition d'une ancienne exploitation située au Leuhan, à une heure de son atelier de Locmélar, afin d'élever lui-même ses vaches et de produire son lait. Mais à l'été 2019, il commence à s'interroger. « On avait de la demande, on avait du savoir-faire, mais on était toujours courts financièrement et on ne pouvait pas toujours servir les clients. » Un moment compliqué à l'issue duquel il choisit de réduire la voilure de son entreprise et de se séparer de certains de ses salariés, passant de 12 à 5. Le prix à payer pour continuer de proposer des produits de très haute qualité. Alors qu'il était monté à une production de 500 kg de beurre par semaine, il revient à un volume oscillant entre 200 et 250 kg hebdomadaires. Même chose pour la viande : s'il produisait six animaux pour la boucherie chaque semaine, il n'en livre plus que deux. Une façon de redresser l'entreprise, mais



aussi de reprendre le contrôle sur l'ensemble de la chaîne de valeur. « Je veux considérer que chacune de mes 500 bêtes, et chaque litre de lait est un trésor. », confie-t-il. Cette exigence du luxe, il en a fait une exigence de vie. À bosser sept jours sur sept, minimum douze heures par jour. En moyenne, il prend un jour de repos par mois. Jusqu'à il y a peu, il vivait encore comme un moine, dans une chambre d'un gîte intercommunal à proximité, en atteste la photo qu'il nous montre sur son portable en souriant. Désormais, il s'est installé dans une maison, juste à côté de son exploitation. Un quotidien « en mode commando », selon ses mots, qu'il assume pleinement. « J'ai toujours vécu chichement. Je suis content de toucher à l'essence des choses. » C'est probablement ce qu'il veut nous montrer, quand il nous emmène faire un tour à quelques kilomètres de là, en plein champ, où une quinzaine de vaches pâturent au grand air en cette froide matinée de février. « Finalement, dans le luxe, il y a quelque chose de très humain et très local. Le luxe ne doit pas tricher », observe-t-il songeur. En faisant le choix de maîtriser de bout en bout la production de son beurre et de sa viande, le Breton a choisi d'incarner le luxe dans son expression la plus pure, le respect de la nature dans le produit et une abnégation hors norme dans le travail.

Hélène Bielak

© Eric Fénot

# coaching



## SORTEZ-VOUS D'UN « BULLSHIT JOB »

Votre job ne vous convient pas (ou ne vous convient plus), mais vous avez quelques scrupules à larguer les amarres ? Peut-être des aménagements sont-ils possibles... Et si vous choisissez de le quitter, comment éviter de retomber dans les mêmes travers ?

### Réfléchissez à votre timing

Redéfinir et trouver un job pleinement satisfaisant requiert du temps. Êtes-vous dans un moment de vie favorable à un profond changement ? Si vous êtes impliqué dans un projet personnel ou que votre conjoint est hors poste, mieux vaut temporiser. Essayez de réaménager votre poste en pratiquant le *job crafting*. Prenez le temps de faire le point sur vos critères de plaisir au travail et vos aspirations concrètes. Vous pourrez ainsi amorcer une évolution de votre poste dans le bon sens, qu'il s'agisse d'optimiser vos horaires ou de vous lancer dans l'intrapreneuriat. Cela peut aussi être l'occasion de muscler son mental, d'apprendre à se protéger ou de réinvestir la sphère personnelle.

### Retrouvez un objectif positif

Si vous souhaitez partir, ne restez pas fixé sur votre inconfort actuel. Formulez un objectif positif : réaliser un bilan de vos compétences et motivations ou bien vous donner trois mois pour explorer, à l'aide de votre réseau, une opportunité de job qui vous attire depuis longtemps. Pour amorcer votre démarche, pensez à vous fixer des *baby steps* plutôt que

des objectifs trop ambitieux : mieux vaut solliciter dès aujourd'hui trois personnes pour un rendez-vous, que de chercher à mobiliser d'emblée l'ensemble de votre réseau. Faire simple permet d'éviter de se placer en situation d'échec, et de générer des frustrations, mais aussi de construire son projet pas à pas. Vouloir aller trop vite est parfois contre-productif.

### Ne restez pas seul(e)

Inutile de fréquenter les recruteurs et les chasseurs de têtes tant que vous n'êtes pas en forme et au clair sur vos attentes. En revanche, il est recommandé de multiplier les contacts faciles et sans danger avec des personnes bienveillantes : votre cercle d'amis élargi, un complice professionnel hors de l'entreprise, les mentors du Pôle Carrières d'HEC Alumni, l'Avarap... Interrogez aussi les collaborateurs des entreprises qui vous attirent pour en savoir plus sur le quotidien et la réalité de leur travail. C'est encore la meilleure manière de ne pas se retrouver coincé dans un nouveau *bullshit job* !

### Évaluez les dégâts

Tentez d'identifier le problème : êtes-vous en proie à un « bore-out », pénible mais supportable, ou menacé par un burn-out, plus dangereux pour votre équilibre ? Ne sous-estimez pas les signaux d'alerte, ni l'ampleur de votre ressenti : agacement, colère, tristesse... Si vous évoluez dans un environnement toxique, il peut y avoir urgence à s'en dégager – voir un médecin du travail, se mettre en congé maladie ou prendre un poste de transition pour parer au plus pressé.



#### Marine Griot (H.98)

Après une première vie dans les médias (*cotemaison.fr*, *L'Express*), Marine Griot accompagne les cadres qui changent de cap ou de job. Auteur de *Réussir sa transition professionnelle pas à pas* (Vuibert), elle intervient à HEC Paris et à Polytechnique. Elle anime également des séminaires sur la recherche de poste et la démarche réseau.



## FAITES LE BILAN CARBONE DE VOTRE ENTREPRISE

La loi Grenelle II de 2010 oblige les entreprises de plus de 500 personnes à réaliser tous les quatre ans un bilan de leurs émissions de gaz à effet de serre. Mais les sociétés aux effectifs plus modestes peuvent s'engager dans cette démarche de manière volontaire. Nicolas Reboud, fondateur de la start-up Shine, raconte son expérience.

### Consacrez-y les moyens nécessaires

Le bilan carbone de Shine nous a coûté 10 000 euros et un peu plus d'une semaine-homme de travail, sachant que nous n'avons qu'une seule activité, qu'un bureau et qu'une cinquantaine d'employés. C'est un coût non négligeable, mais pas astronomique. Le projet a duré trois mois, de la sélection de l'agence à la communication du bilan, en passant par les rendez-vous de préparation et la collecte des données. C'est aussi une belle occasion d'impliquer les salariés : ce sont les premiers acteurs à même de réduire les émissions.

### Identifiez les principales sources d'émission

À l'issue du bilan carbone, vous saurez combien de tonnes de CO<sub>2</sub> sont générées par l'activité de votre entreprise, avec le détail des différentes sources. Et vous risquez d'être surpris... Par exemple, Shine a été responsable de l'émission de 125 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> en 2018. À titre de comparaison, un Français en émet environ 11 par an. Nous pensions que la consommation électrique de nos serveurs était la principale source d'émission, or nous nous trompions. La première cause, qui représente 50 % du total, correspond à l'impact carbone

du partenaire bancaire qui gère nos opérations. Viennent ensuite les déplacements professionnels, dont un séminaire à l'étranger et un aller-retour aux États-Unis pour une conférence, et enfin la nourriture. En effet, les repas des employés avec les tickets resto comptent dans le bilan. Pour en évaluer l'impact, nous avons réalisé un sondage en interne sur la part des repas végétariens.

### Comparez les résultats à ceux de vos concurrents

Regardez comment vous situez par rapport à d'autres entreprises du même secteur, notamment pour identifier des axes d'amélioration. Au passage, réaliser votre bilan carbone pourrait inciter vos concurrents et partenaires à faire de même.

### Prenez des mesures correctrices

Une fois identifiées les principales sources d'émissions de CO<sub>2</sub>, il ne vous reste plus qu'à mettre en place des mesures pour les réduire. N'attendez pas ! D'une part il y a urgence climatique et, d'autre part, plus tôt vous agirez, plus simple ce sera pour votre entreprise. Il est plus facile de changer lorsque vous avez une petite équipe et relativement peu de processus établis.

### Réfléchissez à vos motivations

Si vous souhaitez réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de votre entreprise et l'engager dans la lutte contre la crise climatique, le bilan carbone constitue une première étape incontournable. Pour rappel, les accords de Paris ont fixé pour objectif de diviser par deux les émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030, puis d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050, pour limiter la hausse des températures.



#### Nicolas Reboud (H.08)

Il est le cofondateur de la start-up Shine, qui a conçu une application mobile bancaire dédiée aux indépendants. En 2018, la société a levé 8 millions d'euros. Auparavant, Nicolas avait créé Mayoz, une galerie photo en ligne (revendue en 2013), et Printic, une solution d'impression de photos sur mobile (rachetée par le groupe M6 en 2014).



# CHAUSSIER Croissance

Fonds commun de Placement éligible au PEA et à l'assurance Vie NSK – Code ISIN : FR0007497425.

## Le meilleur des Small & Mid Caps françaises

Le fcp **Chaussier Croissance** est géré, depuis sa création en 1996, par **Pierre Chaussier**.

Sans aucune contrainte sectorielle, Chaussier Croissance allie avec rigueur stock-picking fondamental et stratégie équilibrée autour de trois grands pôles : santé, industrie et services, valeurs technologiques.

Tout en ayant évolué, depuis 1996, au grès des évolutions de marché et des tendances sociétales, le fonds est toujours animé par la même philosophie de gestion, pouvant se résumer en deux mots :

### Qualité et accompagnement.

**Chaussier Croissance** représente ainsi un choix de qualité, à risque modéré, pour des investisseurs souhaitant profiter de la croissance des meilleures small & mid caps françaises pour les 5 à 10 ans à venir.

Les performances passées ne préjugent pas des résultats futurs.

Pierre Chaussier  
(HEC 73)



Guillaume Lafarge  
(MBA 78)

Gestion sous mandat, Assurance Vie, FCP

Société de Gestions de Portefeuilles. 27 rue Cambon. 75 001.

Tél. : 01 47 03 61 71 - [www.chaussier-gestion.com](http://www.chaussier-gestion.com)

FICHE PRATIQUE



## GÉREZ VOTRE STRESS EN SITUATION DE CRISE

Les scénarios angoissants ne sont pas rares en entreprise. Conflits sociaux, tensions liées à la conduite du changement ou situations extrêmes telles qu'un attentat, un braquage ou un incendie... Pas évident de gérer son stress en toutes circonstances. Ronan Perego, ex du GIGN, nous livre quelques conseils.

### Optez pour les « techniques d'optimisation du potentiel »

Les « TOP » sont une méthode de préparation mentale enseignée dans les armées. Assez proches de la sophrologie, elles aident à réguler son stress au quotidien ou sur un événement donné. On apprend à maîtriser ces techniques lors de séances individuelles ou collectives de 30 à 45 minutes, au cours desquelles les sujets sont allongés ou assis. Le formateur les invite à fermer les yeux et décrit un univers rassurant ou un scénario de réussite. L'accent est mis sur la respiration. Ce processus permet de lever des blocages ou de se préparer à des situations difficiles.

### Apprenez à bien vous connaître

Notre part individuelle et notre parcours de vie induisent des capacités différentes à faire face au stress. L'expérience de situations de stress passées permet de mesurer notre aptitude à nous mettre en position « méta » [en pleine conscience, NDLR], donc notre potentiel à prendre de la hauteur, analyser une situation et bien gérer son angoisse. Se connaître aide à prendre des dispositions (suivre un programme de coaching, au besoin). Dans tous les cas, il faut garder à l'esprit qu'une situation de crise est toujours suivie d'un retour à la normale.

### Exercez vous

Il y a un phénomène que nous appelons au GIGN « l'effet tunnel ». Lorsque l'on est soumis à un stress intense, notre vision panoramique rétrécit, comme dans un tunnel. Nous ne sommes alors concentrés que sur ce qui se passe juste en face de nous, sans voir le reste. Avec l'expérience, l'angle de vision en situation de crise s'élargit. Il est donc important de sortir de sa zone de confort le plus souvent possible pour acquérir de l'expérience et retrouver sa vision globale, quelles que soient les circonstances.

### Adoptez une bonne position physique

En cas de stress, il est important que le corps ait des points d'ancrage rassurants. À chacun de trouver celui qui lui convient le mieux. Par exemple, joindre le pouce et l'index permet d'améliorer la circulation des énergies. De même, avoir les deux pieds au sol offre une meilleure stabilité qu'assis avec les pieds dans le vide. On sait aussi qu'on respire beaucoup mieux debout que dans les autres positions. Et maîtriser sa respiration aide à contenir les états de panique.



### Ronan Perego (E.19)

Commandant de peloton dans un régiment de chars, puis gendarme au groupement blindé de gendarmerie mobile à Versailles, Ronan est entré au GIGN en 1999 et y a fait carrière pendant vingt ans. Après avoir suivi un Executive Mastère MUST et le programme HEC Challenge Plus, il vient de lancer son entreprise de formation au début 2020.

### Entourez vous des bonnes personnes

Pour affronter une situation de stress, il est très important de se sentir en confiance. Et pour cela, il faut préparer le terrain en construisant un groupe soudé et combatif. Dès le recrutement, on choisit les membres de son équipe en privilégiant à la fois les compétences techniques et comportementales (comme un excellent relationnel et une bonne capacité d'adaptation). En cas de crise, il est essentiel de pouvoir compter sur une base solide et d'être en mesure de bien communiquer.

QUE DIT LA RECHERCHE ?



Communication des banques centrales

# BÉNÉFICES ET EFFETS PERVERS DE LA FORWARD GUIDANCE

Gaetano Gaballo

## abstract

L'information délivrée par les banques centrales sur l'évolution des taux d'intérêt futurs, dite *forward guidance*, réduit l'incertitude sur les marchés. Cela renforce l'efficacité de la politique monétaire en influençant les décisions des acteurs économiques. Notre étude présente différentes formes de *forward guidances* dans différents pays. Ces travaux visent à mesurer les effets de cette communication selon la façon dont elle est menée. Nous avons ainsi distingué trois types de *forward guidance* : l'une qualitative (sans indication de calendrier ou objectifs chiffrés), l'autre basée sur un calendrier, et la dernière fixant des objectifs économiques, à court ou à long terme. Paradoxalement, une communication établie sur des données à court terme renforce l'incertitude : elles tendent à brouiller la lecture des indicateurs économiques, et pèsent sur les réactions du marché.

*American Economic Journal: Macroeconomics*, Vol. 11, No. 3, July 2019. With Philippe Andrade, Eric Mengus, Benoit Mojo.



**Gaetano Gaballo**  
Professeur agrégé d'économie à HEC Paris et membre du Centre for Economic Policy Research de Londres, il s'intéresse notamment, dans le cadre de ses recherches, à la politique monétaire, au secteur bancaire, à la macroéconomie et à l'évolution des marchés financiers.

## 3 questions à

**Gaetano Gaballo, professeur associé à HEC**

### Pourquoi étudier la *forward guidance* dans plusieurs pays ?

La *forward guidance* aux États-Unis a déjà fait l'objet de plusieurs études. Nous avons choisi d'élargir le champ d'analyse en incluant la zone Euro, le Canada, le Japon, la Suède et le Royaume-Uni, ce qui nous a permis de comparer les façons dont cette communication est menée, et avec quels effets. La *forward guidance* (un signal « public » de la banque centrale concernant l'évolution future des taux d'intérêt) s'ajoute à un ensemble de signaux « privés », qui donnent aux investisseurs et autres acteurs économiques des indications pour prendre leurs décisions. En produisant une information publique, la *forward guidance* réduit l'incertitude sur les taux d'intérêt, mais elle pousse également à négliger les autres signaux. Les réactions du marché peuvent alors ne plus refléter la réalité économique et conduire, paradoxalement, à une certaine confusion. Imaginez le marché financier comme un miroir un peu distant, où vous arrivez juste à distinguer ce que les autres autour de vous sont en train de faire. Maintenant, imaginez qu'un grand type (une banque centrale) se place devant ce miroir, vous bloquant la vue, et vous explique ce qu'il s'y passe. Si le grand type ne s'exprime pas très clairement, vous risquez d'être moins bien informé qu'avant son arrivée !

### Quels sont les types de *forward guidances* les plus efficaces ?

Nos recherches montrent que la *forward guidance* qualitative n'a quasiment aucun effet. En revanche, lorsqu'elle est fondée sur des données économiques, la *forward guidance* rassure les marchés. En expliquant récemment que ses taux directeurs resteraient à leurs niveaux actuels ou plus bas jusqu'à ce que « les perspectives d'inflation convergent durablement vers un niveau suffisamment proche de, mais inférieur à 2% sur son horizon de projection », la BCE a réussi à clarifier une situation. Ce type de communication, qui s'inscrit sur la poursuite d'un objectif clair sur une période de temps assez longue, réduit l'incertitude.

### Les banques centrales ont-elles pris note de vos conclusions ?

En septembre 2019, la BCE a annoncé qu'elle abandonnait les communications fondées sur un calendrier à court terme au profit d'une *forward guidance* de long terme, accompagnée d'indications précises sur les perspectives d'inflation. Comme nous travaillons directement avec les personnes qui prennent les grandes décisions au sein de la BCE, il est possible que notre étude ait eu une influence sur cette nouvelle politique.



# LA PLATEFORME D'ACTIVATION MARKETING

## QUI MAXIMISE L'ENGAGEMENT CLIENT



### CENTRALISEZ VOS DONNÉES

Dans un **modèle de données multitables, riche, ouvert et flexible** dans lequel toutes vos données évolueront selon vos attentes et besoins.



### IDENTIFIEZ ET CIBLEZ

Les bonnes personnes grâce à la facilité de création de **segments et ciblages dynamiques**.

### DÉPLOYEZ DES PARCOURS CLIENTS

Avec des **scénarios intuitifs** et des **contenus personnalisés sur tous les canaux** : email, push, SMS, ...



### ANALYSEZ ET APPRENEZ

Grâce à des **reportings détaillés** permettant d'ajuster votre stratégie pour augmenter votre ROI et l'engagement client.

### BÉNÉFICIEZ D'UN ACCOMPAGNEMENT

Continu tant au niveau **technique, stratégique qu'opérationnel**.



### SÉCURISEZ ET PROTÉGEZ

Vos données : le RGPD est **au centre de nos préoccupations**. Leader des éditeurs européens. Actito montre l'exemple.

### CONTACTEZ-MOI POUR EN SAVOIR PLUS

Marc Désenfant  
Directeur Actito France

+33 (0)6 08 84 27 46

marc.desenfant@actito.com

www.actito.com



QUE DIT LA RECHERCHE ?



Réseaux sociaux

## TIRER PARTI DES MICRO-INFLUENCEURS

Andreas Lanz

### abstract

Notre recherche porte sur les modes de promotion et de communication en ligne qui utilisent des réseaux de contenu généré par les utilisateurs. En utilisant les données de SoundCloud, premier réseau mondial de contenu généré par les utilisateurs dans le domaine de la musique, nous étudions les créateurs de musique qui cherchent à construire et à faire progresser leur base d'abonnés grâce à des actions promotionnelles ciblées vers d'autres utilisateurs de la plateforme. En se concentrant sur ce réseau, nous constatons que les créateurs de musique peu célèbres (la majorité d'entre eux) gagnent en notoriété lorsqu'ils font appel à des prescripteurs modestes pour développer petit à petit un réseau. Solliciter l'aide d'influenceurs célèbres pour accroître leur réputation a, en revanche, peu d'effet. Cette étude détaille les différentes stratégies d'un marketing d'influence optimal appliqué au monde de la musique.

*Journal of Marketing Research*, vol. 56, number 3, June 2019.  
With Jacob Goldenberg, Daniel Shapira, Florian Stahl.



#### Andreas Lanz

Chercheur en marketing quantitatif à HEC Paris, spécialisé dans le croisement entre marketing, économie et systèmes d'information, il s'intéresse aux stratégies des marques utilisant les données granulaires des plateformes en ligne. Il donne des cours de marketing analytique dans les programmes MBA et Grande École d'HEC.

### 3 questions à

#### Andreas Lanz, professeur associé à HEC

##### Pourquoi avoir axé vos recherches sur les musiciens ?

Durant mes études en Suisse, j'ai travaillé comme manager, d'abord pour des athlètes, puis pour des artistes, comme le groupe de rap Fratelli-B. J'ai cherché des moyens d'élargir le cercle de leurs followers sur les réseaux sociaux. C'est aujourd'hui une partie de mon domaine de recherche. Dans le domaine du marketing, cette activité s'appelle le « *seeding* », ou marketing d'influence. Les résultats se mesurent en nombre de réponses des followers, à travers leurs interactions avec le contenu, et aussi en progression des ventes. En 2013, j'ai partagé mes idées avec le professeur Florian Stahl et ces thèmes sont devenus le sujet de ma thèse de master, puis de mon doctorat. Mon intérêt pour la musique et le « *seeding* » ne date pas d'hier.

##### Envisagez-vous d'élargir vos recherches en incluant les influenceurs rémunérés ?

Lorsque je travaillais en tant que manager, je n'avais aucun budget. J'étais bien obligé de me limiter aux approbations non payantes ! Toutes les entreprises n'ont pas les moyens de rémunérer des influenceurs, surtout des macro-influenceurs. À titre d'exemple, Kylie Jenner demande plus d'un million de dollars pour mentionner une marque dans l'un de ses posts Instagram.

Actuellement, je suis en train de travailler, avec mon ex-directeur de thèse et deux collègues israéliens, sur une approche originale : un manager pourrait repérer des influenceurs dont il pense que la notoriété va s'accroître, et leur demander de recommander ses produits ou son entreprise dans l'avenir. Les coûts seraient alors moindres. Cependant, comme très peu de micro-influenceurs deviennent macro-influenceurs, le résultat est incertain. Nous tentons de mettre au point une méthodologie adaptée qui permettrait de mesurer le rapport rendement-risque. Cette idée introduit dans le monde du marketing d'influence un concept venu de la finance : celui des options. Les entreprises pourraient échanger leurs accords de sponsoring à venir, la valeur de ces options variant avec l'évolution du nombre de followers de l'influenceur.

##### Comment évaluer les retours d'un investissement dans le marketing d'influence ?

Mesurer l'impact sur les ventes est difficile, mais les choses évoluent. Par exemple, sur Instagram, la nouvelle fonctionnalité « *swipe up* » permet de surveiller les liens associés et de suivre la progression des ventes. Avec ce genre d'outils, il deviendrait facile de chiffrer les retours sur investissement du marketing d'influence.

# translations

LA TRADUCTION D'EXCELLENCE  
Droit • Finance • Communication

Antoine GETTEN, H.80  
+33 (0)1 42 93 23 23  
translations@translations.fr  
www.translations.fr



## J'AI TESTÉ POUR VOUS : ELEVO

Thibault Remy



**Thibault Remy (H.08)**  
CFO et associé de Meilleurs Agents, qu'il a rejoint en 2010, Thibault pilote une équipe de vingt personnes. Il a auparavant occupé les postes de chef de projets développement marketing, bras droit du président-fondateur et consultant pour d'autres entreprises.

### Pouvez-vous nous présenter Elevo en quelques mots ?

Il s'agit d'un outil d'évaluation de la performance et de suivi de carrières des salariés. Chez Meilleurs Agents, nous utilisons cette application dans le cadre de nos entretiens semestriels. Elle est très pratique pour organiser les feed-back des managers, des pairs et des N-1 quand on prépare les entretiens. Elle simplifie aussi le reporting des échanges, et génère facilement des statistiques sur l'ensemble des entretiens réalisés dans l'entreprise.

### Comment l'application fonctionne-t-elle ?

Elevo se présente comme une petite plateforme sur laquelle les RH saisissent les coordonnées des collaborateurs et le timing des entretiens. Ensuite, chaque salarié remplit une partie réservée à l'auto-évaluation, dans laquelle il compare ses résultats avec les objectifs fixés. On lui demande de saisir des notes et du verbatim. Il peut également s'agir de QCM. Puis le manager évalue le salarié à son tour, en tenant compte de son respect des valeurs de l'entreprise, de ses besoins en formation et des possibilités de progression de carrière. À l'issue de la validation du reporting de l'entretien, l'application génère un rapport qui est directement transmis aux managers.

### Qu'est-ce qui vous a incité à tester cet outil dès son lancement ?

Avant, nous utilisions Excel. Et même si nous étions beaucoup moins nombreux, ce n'était pas très adapté. Ce système ne nous donnait aucune vision d'ensemble. Les process étaient lourds et des documents étaient régulièrement perdus. C'était un fonctionnement archaïque. Au départ, nous avons surtout

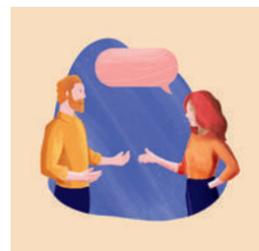
testé Elevo pour aider la start-up qui l'avait développé ! Mais, finalement, nous y avons trouvé une vraie solution RH.

### Pour quelles raisons recommanderiez-vous aux entreprises de l'utiliser ?

Outre les arguments déjà avancés, Elevo ne nécessite quasiment aucune formation. C'est une application très simple d'utilisation. Elle donne une dimension plus professionnelle à l'évaluation des collaborateurs. En cas d'audit (de l'Inspection du travail, par exemple), elle pourrait nous être utile. Enfin, elle rend les évaluations plus égalitaires, moins partiales. Nous n'avons jamais rencontré de bug et les sauvegardes se font automatiquement. Elevo peut convenir à toutes les entreprises qui ont au moins une trentaine de salariés, ou aux plus petites, si elles ont des ambitions de recrutement comme les start-up et les scale-up. En revanche, les très grosses sociétés ont déjà leurs propres outils, en général.

### L'application mérite-t-elle d'être améliorée ?

Ce serait magique s'il y avait une passerelle entre Elevo et notre système RH... Ça nous éviterait un travail de double saisie !



## ON A TESTÉ POUR VOUS : LA TABLETTE REMARKABLE

par la rédaction d'HEC Stories



**La rédaction**  
Flavia Sanches,  
Arthur Haimovici,  
Lionel Barçilon  
et ses enfants  
ont testé la tablette  
reMarkable en  
conditions réelles.

### C'est quoi ?

« Un crayon et du papier, mais en mieux. » C'est en tout cas la promesse avancée par cette tablette qui vise à reproduire à l'identique l'expérience de l'écriture manuscrite. Pensée pour devenir le plus performant des blocs-notes numériques, la reMarkable permet de stocker des centaines de notes, livres et documents et de les sauvegarder sur internet.

### Alors, promesse tenue ?

Dès la prise en main, première surprise : la légèreté de l'engin. On en rouvre son sac pour vérifier qu'elle est bien là ! Tout aussi léger, le stylet est agréable à utiliser : sensible aux différents niveaux de pression, il ne nécessite pas d'alimentation électrique. Et, avis aux amateurs de gadgets, il est même équipé d'une mine de rechange dissimulée à l'intérieur ! L'impression d'écrire ou de dessiner sur du papier est assez bluffante : tout y est, même le bruit, on en viendrait presque à trouver l'expérience anodine.

### Mais encore ?

Parce que, sans mauvais jeu de mots, une tablette pour écrire et dessiner comme sur du papier, cela n'a rien de si remarquable... Mais, à l'usage, nous avons surtout apprécié de pouvoir lire et annoter des PDF et e-books sur un écran bien plus grand que celui de la plupart des liseuses du marché. C'est donc confortable, mais aussi très pratique. Car disposer sur un appareil si léger d'une multitude de documents qu'on peut annoter à la main et sauvegardés en permanence, on vous laisse imaginer l'intérêt que cela peut présenter pour des étudiants, ou encore des avocats.

### C'est pour qui ?

Si vous recherchez une solution facile pour faire disparaître la pile de documents amassée sur votre bureau, la reMarkable remplit bien son rôle. À l'instar du papier, elle ne possède ni système de rétroéclairage ni verre de protection : vous pourrez donc l'utiliser partout en extérieur si vous préférez dessiner, travailler, lire ou étudier à l'air libre (la batterie tient au moins deux semaines sans recharge !). Les preneurs de notes les plus créatifs regretteront cependant la monochromie de l'écran, même si le constructeur espère y remédier bientôt.

### À quel prix ?

Ah, c'est la partie la moins marrante... Nous aurions peut-être dû commencer par là : il faut compter 499 euros pour s'offrir une reMarkable flambant neuve, et dans les 449 euros pour la version reconditionnée. Ça fait quand même une montagne de cahiers, non ?





instructions



L'avis

d'Ombeline Duprat (M.14)



Réalité potentielle

Comment les nouvelles technologies immersives bouleversent-elles l'apprentissage, tant sur le plan technique que cognitif ? À travers des exemples concrets et des témoignages, cet ouvrage explique comment l'expérience immersive permise par la réalité virtuelle favorise l'acquisition de compétences. S'assurer de sa sécurité sur un chantier, apprendre à effectuer une réparation ou se familiariser avec des gestes de manutention ne sont que quelques-uns des exemples abordés au fil du livre, qui questionne en outre l'évolution des métiers de la formation et met l'accent sur la capacité de la VR à créer du lien et de l'empathie en entreprise. Une lecture utile à ceux qui souhaitent comprendre les usages et les bénéfices de cette nouvelle technologie.

Former avec la réalité virtuelle, d'Émilie Gobin Mignot (H.09) et Bertrand Wolff, éditions Dunod, 23 €



expansion



L'avis de

Guillaume Forestier (E.20)

Le processus de vente à l'export est complexe. Pour un grand groupe ou une PME, il s'appuie sur des équipes et des méthodes spécifiques. S'appuyant sur une expérience de trente ans dans le commerce international, Claude Valle (E.88) en analyse les étapes et formule des conseils et mises en garde concrets, étayés par des exemples vécus. Le vade-mecum de l'exportateur.

Guide pratique de l'export, de Claude Valle (E.88), éditions EMS, 22 €



disruption



L'avis

d'André Dan (E.94)

Élément clé de la compétitivité des entreprises, l'innovation est le plus sûr moyen de créer de la valeur au XXI<sup>e</sup> siècle ! L'ouvrage, rédigé par des experts internationaux, détaille le mode de développement en réseau (ou « écosystème ») des innovations. Les sept propositions d'Éric Seuillet (H.74) y sont particulièrement éclairantes ! Un must-read pour les pros, tous secteurs confondus.

Les Écosystèmes d'innovation, ouvrage collectif, éditions L'Harmattan, 35 €



décision



L'avis de

Muriel Mouton (H.89)

Parce que le recrutement est stratégique pour une entreprise. Parce que l'entretien d'embauche est une étape clé. Parce qu'une décision de recrutement, comme toute décision stratégique, se fonde sur des éléments rationnels. Un ouvrage didactique et concis, qui permet d'évaluer le potentiel des candidats, mais aussi d'attirer les profils les plus adaptés à votre organisation.

Recruter avec succès, de Claude d'Estais (MBA.91), éditions Dunod, 17 €



en action



L'avis de

Bénédicte Champenois Rousseau (H.88)

Si un historien du XXII<sup>e</sup> siècle voulait comprendre la « start-up nation », apparue au XXI<sup>e</sup> siècle, cet ouvrage lui serait utile. Alexandre Mars, multi-entrepreneur à succès, livre les recettes qui ont fait sa fortune et celle de célèbres startupeurs. Pour devenir entrepreneur, pas d'élixir magique, mais de la volonté, de l'audace, de la persévérance... Bref, « du sang et des larmes », et aussi un peu de jugeote !

Ose !, d'Alexandre Mars, éditions Flammarion - Versilio, 18 €

© DR



paginations



L'avis

de Marine Le Bihan (H.09)



Portrait en volumes

Dans cet ouvrage autobiographique au titre énigmatique, Didier Pineau-Valencienne (H.54) donne d'emblée le ton : « Les livres ont été toute ma vie. » Bibliophile voire bibliolâtre, lecteur avide et collectionneur compulsif (il possède les 615 tomes de la Pléiade !), c'est donc à travers les livres qu'il choisit d'évoquer sa Vendée natale, ses années à HEC, son enrôlement dans la Marine et sa carrière exceptionnelle de capitaine d'industrie qui le mena à la tête de Schneider Electric. La comtesse de Ségur, Alain-Fournier, Péguy, Camus, Char, racontés avec gourmandise, ponctuent son récit pour notre plus grand bonheur. Plus qu'un plaidoyer pour la lecture, *Soleil et Sympathie* est une véritable prouesse : voilà que nous vient l'irrésistible envie de lire les 3 000 pages des Mémoires de Saint-Simon !

Soleil et Sympathie, de Didier Pineau-Valencienne (H.54), éditions Le Cherche-Midi, 18,50 €



mutation



L'avis de

Frédéric Zalma (H.07)

Les technologies qui s'immiscent dans nos vies rendront-elles notre monde désirable ou détestable ? David Melki réunit cinq spécialistes pour passer au crible le phénomène des fake news, des applications de rencontres ou des tablettes portables. Un éclairage précieux sur les tendances qui transforment la société. Pour les férus de high-tech et les curieux de l'avenir.

Tech me to the Moon, podcast créé par David Melki, techmetothemoon.com



confusion



L'avis de

Bulgantamir Ider (M.17)

Dans un style clair et concis, l'essai de Thomas Gomart (E.10) donne des clés historiques et conceptuelles pour mieux comprendre dix grands enjeux mondiaux et anticiper les évolutions futures. L'ouvrage décrit « une nouvelle hiérarchisation du monde, qui fait perdre aux Européens leurs repères habituels et les rend plus vulnérables », et à laquelle il appelle à faire face avec lucidité et réalisme.

L'Affolement du monde, de Thomas Gomart (E.10), éd. Tallandier, 10 €



exécution



L'avis de

Gérard Dumas (H.64)

En août 1946, Robert Wagner est fusillé à l'issue d'un procès devant le tribunal militaire de Strasbourg. Gauleiter d'Alsace, il avait ordonné l'incorporation de force dans la Waffen SS de milliers d'Alsaciens. Pourtant, son procès ne porte pas sur les incorporations. Ce n'est que sept ans plus tard, lors du procès des « malgré nous », que sera mise en lumière sa responsabilité.

La Nuit des parias, de Betty Truck et Henri Allainmat, éd. Presses de la Cité - Ouvrage présenté au cercle littéraire d'HEC Seniors.



information



L'avis de

Laurent Pecoraro (H.00)

Je lis chaque année avec intérêt cet ouvrage de référence initié par Olivier Sarfati (H.01) et actuellement sous la direction de Matthieu Alfré (H.12). Il me permet de gagner un temps précieux et de prendre du recul sur les grands thèmes de l'actualité internationale. Je le recommande à tous ceux qui souhaitent avoir une vision synthétique des sujets marquants de notre époque.

Le Meilleur de l'actualité 2019-2020, sous la direction de Matthieu Alfré (H.12), éditions Dunod, 17 €

SI VOUS PASSEZ PAR LÀ



## Abidjan



Moderne et foisonnante, la mégapole de Côte d'Ivoire distille une ambiance faite de chaleur et convivialité. Découvrez les adresses préférées **des greeters HEC.**



**Fanta Sidibe (E.19)**

**Depuis 2011**

J'ai commencé ma carrière à la Sonatel au Sénégal, et j'ai rejoint Orange Côte d'Ivoire en 2011. Passionnée de technologie, je suis une afro-optimiste, convaincue que le développement du continent se fera par le digital, avec l'engagement des femmes et des jeunes.



**Fabien Nordmann (H.77)**

**Depuis 2016**

Je partage mon temps entre la France, la Côte d'Ivoire et le Cameroun. Je suis directeur général de Côte d'Ivoire OnBusiness (www.eciob.com), le moteur de recherche au service des entreprises. Mon rêve est de créer le « Google » B2B pour l'Afrique !



**Olivier Guerinault (E.19)**

**Depuis 2018**

Après vingt ans dans l'industrie pharmaceutique, j'ai décidé de me consacrer aux réseaux de distribution de médicaments en Afrique. J'ai travaillé pour l'ONU en Afrique de l'Ouest avant de créer mon propre cabinet de conseil en stratégie dans le domaine de la santé.



**Messotigui Diomande (M.20)**

**Depuis 1981**

J'ai toujours travaillé dans l'industrie pharmaceutique à Abidjan, où je suis né. En 2001, après l'obtention de mon doctorat de médecine, j'ai intégré les laboratoires Pierre Fabre, où j'ai été nommé responsable de la formation et du marketing pour l'Afrique de l'Ouest.

© Illustrations Joël Guevara, DR

Par Fanta Sidibe (E.19)

### grand hôtel

#### Bon temps dominical

Boulay Beach Resort est le tout dernier complexe hôtelier à avoir ouvert sur l'île Boulay, principale des treize îles de la baie d'Abidjan, située à vingt minutes en bateau. Il s'agit d'un endroit somptueux, à visiter absolument pour passer un week-end au calme ou déguster un brunch en famille le dimanche. Mon coup de cœur : la pool party, qui offre la possibilité de réserver un jacuzzi !

Par Fabien Nordmann (H.77)

### restaurants

#### De si doux régals

Norima sert les meilleurs hamburgers de la ville, mais aussi d'autres plats « cools », dans une ambiance à l'américaine avec un service sympathique et chaleureux. À la Taverne Romaine, on est sûr de croiser les grands noms du business local, tout en dégustant une excellente cuisine classique. Et pour le brunch du dimanche, tentez l'Hôtel Ivoire et l'Hôtel Pullman au Plateau : assez cher, mais copieux !

Par Olivier Guerinault (E.19)

### monument

#### Le temple des cathédrales

Érigée par l'Italien Aldo Spirito, la Cathédrale Saint-Paul, est un édifice religieux et un lieu touristique incontournable. Le site est majestueux et peut accueillir 3500 personnes. À l'intérieur, les 370 m<sup>2</sup> de vitraux répartis autour de l'autel sont stupéfiants. En sortant, il est possible de se promener dans le jardin tranquille qui longe la lagune. Une visite à ne pas manquer.

Par Messotigui Diomande (M.20)

### musée

#### L'Afrique à travers les âges

Considéré comme l'un des plus importants musées d'art africain actuels, le musée des Civilisations de Côte d'Ivoire abrite une panoplie d'objets illustrant la culture et l'histoire ouest-africaine, depuis la préhistoire à nos jours : masques, statues, instruments de musique, textiles, objets usuels et ustensiles agricoles... Ne manquez pas non plus son joli jardin, et ses œuvres contemporaines.

### marché

#### Dans tous ses états

Poulets vivants, tissus wax, produits artisanaux, fruits et légumes, bijoux... Et tant d'autres choses encore ! Laissez-vous guider par les odeurs et les couleurs du marché de Treichville, où l'ambiance est toujours animée. Accessible par bateau ou en empruntant les ponts, le marché est situé sur l'île de Bassam, dans la lagune. Il est niché au cœur d'un quartier populaire, coloré et accueillant.



### jardin

#### Trésor végétal

À 18 km de la capitale, le jardin botanique de Bingerville est idéal pour une promenade, un pique-nique... ou un séminaire de team building. Deux options s'offrent aux visiteurs : la visite guidée pour ceux qui veulent approfondir leur connaissance des végétaux, ou une visite tranquille, à son rythme. Personnellement, je préfère la « balade libre » pour prendre le temps d'admirer les fromagers bicentenaires aux troncs impressionnants.

### galerie

#### Un havre d'art

Je suis un collectionneur passionné d'art contemporain, et les sélections de la Fondation Donwahi m'ont toujours surpris. Madame Donwahi choisit des artistes qui marquent les esprits, dans des genres très divers. Logée dans trois villas et entourée d'un jardin, la galerie est un lieu agréable. On peut y déjeuner dans le bon restaurant qui se trouve sur place ou prendre un verre sur la terrasse.

### plage

#### Vamos à la Bassam

Abidjan a quelques très belles plages, parmi lesquelles celle de Grand Bassam. On peut y déjeuner à La Taverne Bassanoise, située sur le front de mer. Il ne reste que quelques pas à faire pour tremper les pieds dans l'eau et profiter du soleil et des palmiers. On y trouve même un marché d'objets artisanaux, avec un peu de tout : objets fabriqués en bois, tissus typiques et vieux bibelots !

### savoir-faire

#### Paradis artisanal

Dans le Centre artisanal de la ville d'Abidjan (Cava), vous trouverez des exemples très variés de l'artisanat de la Côte d'Ivoire et de pays voisins. Le centre est agencé à la manière d'un marché, avec plein de petits stands. Certains fabriquent les objets sur place, et vous pourrez discuter avec eux en observant leur travail. Le centre abrite également un « maquis », où il est possible de prendre un verre et se sustenter.

**J3A PARTNERS AM**  
Alternative Investments Funds Manager  
LONDON - PARIS



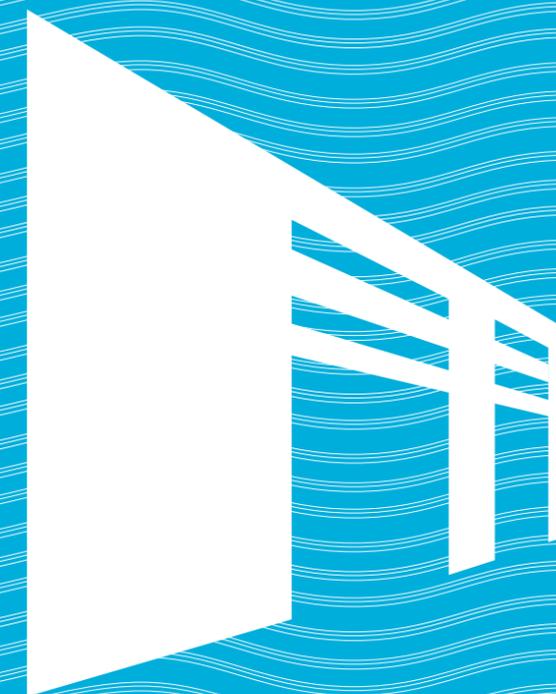
We Serve Investors Who Seek Superior Investment Performance Through Venture Capital

[www.j3apartners-am.net](http://www.j3apartners-am.net)

Paris: +331 40 07 85 61  
72 Rue du Faubourg Saint Honoré 75008 Paris - France

London: +44 203 356 27 40  
Rex House, 4th Floor, 4 - 12 Regent Street, London, SW1Y 4PE - United Kingdom

J3A PARTNERS AM is an Alternative Investment Funds Manager regulated by the French Financial Markets Authority (AMF) and the Financial Conduct Authority in UK



*vie d'hec*



## Entretien

# Apprendre à aider

Invité d'HEC Débats sur le campus, François Hollande (H.75) a accordé un entretien exclusif aux journalistes d'HEC Paris et de l'association KIP.

**a**près avoir quitté l'Élysée, vous avez créé la fondation La France s'engage, pour aider des associations et start-up innovantes. Pourquoi cette nouvelle vie ?  
**François Hollande :** On ne peut pas rester président toute sa vie. À un moment donné, il faut imaginer une vie qui peut être utile aux autres et qui n'est pas nécessairement l'exercice du pouvoir. J'ai donc monté cette fondation. Grâce à la contribution des entreprises (BNP, La Poste, Total et d'autres), nous finançons des innovations sociales. À chacun de nos appels à projets, nous recevons à peu près 500 candidatures, pour en retenir une quinzaine.

**Vous vous définissez comme un entrepreneur social : est-ce un moyen de servir l'intérêt général ?**

**François Hollande :** En politique, on est déjà un peu entrepreneur : on gère une entreprise d'intérêt général, qui rend des services, qui a une utilité sociale, mais qui doit aussi répondre à des critères de bonne gestion. Aujourd'hui, j'essaie d'aider les personnes qui portent un projet à vocation sociale à aller jusqu'au bout, et à changer des vies.

**Dans Répondre à la crise démocratique, vous demandez un vaste effort de cohésion et de solidarité pour lutter contre les inégalités. Quel devrait être le rôle des étudiants des grandes écoles comme HEC ?**

**François Hollande :** Il ne s'agit pas de culpabiliser les étudiants. Je ne crois pas à une oligarchie qui protégerait jalousement ses privilèges. Mais je pense que les jeunes des grandes écoles ont une dette à l'égard des plus fragiles, de ceux qui n'ont pas eu la possibilité de voir leurs enfants aller jusque-là. Car cela reste des études difficiles d'accès, ce qui crée une forme de reproduction sociale. La crise démocratique, ce n'est pas la crise des élites, c'est la crise du peuple qui pense qu'il n'a plus de place. Ceux qui sont dans les grandes écoles – et je ne les blâme pas, je les félicite, car c'est un parcours difficile – doivent montrer qu'ils peuvent aussi donner, offrir et partager.

Retrouvez l'intégrale de cet entretien sur le site d'HEC : <https://www.hec.edu/fr/news-room/francois-hollande-hec-paris-etre-utile-aux-autres>

© DR, Carole Lahbabi

## centre s&o

### Trois projets en retail

Pour la deuxième édition du Hackathon HEC Paris Unibail-Rodamco-Westfield, les 15 et 16 janvier derniers, les étudiants du Master Sustainability & Social Innovation et du Master X-HEC Entrepreneurs se sont vu confier une mission peu banale : inventer de nouveaux espaces au sein de centres commerciaux. Hébergés par Mixer, laboratoire d'innovation du groupe leader de l'immobilier commercial, les participants, répartis en dix équipes, ont imaginé des lieux de 5 000 m<sup>2</sup> proposant des



Stanislas Chastel, Éléonore De Brek et Isaac Smadja ont remporté le premier prix avec leur projet « Shhh ».

services inédits. Trois projets (l'espace silencieux incluant un spa, centre de soins médicaux et lieu inclusif dédié aux seniors) ont reçu les faveurs du jury, avec à la clef des prix de 2 000 €, 3 000 € et 5 000 €.

## classements internationaux

### L'École et les tops

HEC Paris se positionne en tête des classements internationaux établis par le *Financial Times*. Dès novembre, l'Executive MBA d'HEC se hisse à la première place mondiale, le Trium Global Executive MBA (fruit de l'alliance entre HEC, LSE et NYU Stern) occupant la troisième position. Début décembre, nouvelle percée : HEC Paris devient la meilleure école de commerce d'Europe, devançant la London Business School. En janvier, c'est le MBA d'HEC qui fait parler de lui. Il gagne dix places et intègre le top 10 mondial, se plaçant au neuvième rang. Un bond remarquable, qui s'explique notamment par la forte internationalisation du programme et de ses élèves, la progression de carrière de ses diplômés et l'impact de la recherche portée par les professeurs de l'école.



## start-up hec Incubateur 2020, saison 1

La nouvelle promotion de l'Incubateur HEC a fait sa rentrée le 6 janvier à Station F. Sur 80 projets présentés, 10 start-up, portées par 34 entrepreneurs liés à la communauté HEC, ont été sélectionnées. De la valorisation de déchets végétaux en bio-colorants naturels pour l'industrie textile (Synovance) à une plateforme d'e-commerce d'aromathérapie 100% made in France (Medene), les nouveaux incubés explorent tous les domaines. Ils profiteront de l'accompagnement d'experts et professeurs d'HEC Paris.

## télex

**La BRED**, qui offre aux étudiants boursiers d'HEC Paris des prêts à taux zéro et sans caution depuis 2015, renouvelle et renforce son engagement pour l'égalité des chances en soutenant HEC Stand Up.

feuille de route

## Nos défis en 2020

Lancement du fonds HEC Ventures et d'HEC Life Project, réflexion sur la raison d'être de l'association... HEC Alumni multiplie les initiatives. **Marguerite Gallant (H.03)**, la nouvelle directrice générale, détaille les projets et les perspectives de ce début d'année.

**C**ela fait plusieurs années que tu es engagée auprès du réseau HEC...

**Marguerite Gallant :** Depuis ma sortie d'HEC, ma carrière s'est déroulée à Londres. J'ai d'abord passé dix ans dans la banque, chez BNP Paribas et Barclays. Puis j'ai rejoint HEC Paris pour créer son premier bureau de représentation international, HEC UK, que j'ai dirigé de 2014 à 2019. En septembre dernier, j'ai rejoint l'association à Paris en tant que directrice du pôle Carrières et directrice générale adjointe aux côtés de Jérémy Bas (M.12), dont j'ai repris le poste en janvier.

**Quels sont les défis d'avenir de l'association ?**

**M.G. :** HEC Alumni est l'association d'anciens la plus influente en France et, selon *The Economist*, notre réseau est numéro un mondial. Notre premier défi est donc d'entretenir et d'enrichir le lien entre les 60 000 diplômés, aux parcours et aux profils de plus en plus diversifiés et internationaux. Notre deuxième défi porte sur notre business model. Le tournant de la cotisation à vie, lancée en 2019, a été une belle réussite, mais nous devons amplifier ce succès, en faisant évoluer notre offre de services, afin qu'elle s'adresse à tous et à toutes. Notre troisième défi sera de bâtir, en partenariat avec l'École et la Fondation HEC, un écosystème cohérent autour de la marque HEC.

**Quelles innovations sont attendues pour 2020 ?**

**M.G. :** Le mois de janvier 2020 a marqué le lancement d'HEC Ventures, le fonds d'investissement destiné à accompagner les start-up HEC. Fruit d'un an de travail des équipes

de l'Association et de l'École sous l'impulsion de Frédéric Jousset (H.92), ce fonds s'appuie sur un partenariat avec Idinvest Partners. Il revient à HEC Alumni de lever 30 millions d'euros d'ici à juin prochain. Et nous sommes bien partis pour y arriver, puisque ce projet novateur et vertueux enthousiasme notre communauté ! Parallèlement, nous allons renforcer nos services à l'international, et œuvrer à mieux satisfaire les alumni comme les bénévoles, qui attendent des améliorations opérationnelles et une association plus digitale.

**Un exemple des nouveaux services qui seront développés ?**

**M.G. :** En tant que directrice du pôle Carrières, j'ai travaillé à la refonte complète de notre offre d'accompagnement. Avec l'équipe Carrières, nous avons écouté les avis et les doléances des alumni pour mieux comprendre leurs attentes. Il est apparu que le terme « carrière », trop linéaire, ne correspondait plus à la réalité des parcours. Nous avons aussi perçu que les vies personnelle et professionnelle sont de plus en plus imbriquées, et que nos services ne devaient plus se cantonner à restaurer ou renforcer l'employabilité. Nous avons donc déployé une offre différente, rebaptisée HEC Life Project (voir encadré page ci-contre). L'ADN est plus innovant, plus digital, et répond mieux aux aspirations des alumni qui souhaitent s'épanouir dans leur travail. Dans le sillage de la loi Pacte, je souhaite également engager en 2020 une réflexion sur les valeurs et la raison d'être d'HEC Alumni. Il s'agit de donner du sens à notre appartenance, à notre communauté, ainsi qu'à notre action individuelle et collective.

© Audoin Desfontaines



**“HEC Alumni est l'association d'anciens la plus influente en France et, selon *The Economist*, notre réseau est numéro un mondial.”**

Nous mènerons cette réflexion en faisant appel à tous les diplômés, et en travaillant en concertation avec les clubs, chapters et délégués de promotions. Et puisque l'École vient d'initier une démarche similaire, nos regards croisés vont se nourrir.

**Que représente HEC pour toi ?**

**M.G. :** HEC m'inspire une grande fierté. Mes quatre années de scolarité à l'école ont été constitutives de ma vie professionnelle, personnelle, amicale... Elles ont été le fil rouge de mes choix. Depuis le jour où Bernard Ramanantsoa m'a proposé d'ouvrir le bureau de représentation de l'École à Londres, je me sens honorée de pouvoir incarner notre marque.

Propos recueillis par Marianne Gérard

—  
**renouveau**  
**HEC Life Project**

« En septembre 2019, nous avons mené une grande enquête quantitative et qualitative auprès des alumni, pour cerner leurs besoins d'accompagnement », explique Stéphanie Pfeiffer (H.15), Lifelong Learning Manager d'HEC Alumni. 60 % des répondants se déclarent épanouis dans leur job, mais souhaitent améliorer leur performance. Les alumni cherchent aussi à prendre soin d'eux au travail, à trouver un juste équilibre entre vie pro et vie privée. Ils valorisent les rencontres inspirantes et l'ouverture à d'autres métiers, d'autres parcours. Enfin, plus classiquement, ils veulent “networker” ! » De l'analyse de ces résultats est né HEC Life Project, une nouvelle gamme de services conçue comme

une prestation à la carte sur le parcours de vie professionnel. Une offre structurée par types d'événement : ateliers, masterclass, séminaires, webinars et cycle long (Avarap). Parmi les nouveautés : la master class « Détox digitale », l'atelier « Transformer les conflits en révélateurs de talents », le webinar « Façonner sa marque sur Instagram » ou encore le séminaire « Femmes et leaders : atteignez votre plein potentiel ». Des soirées sur des sujets inspirants sont aussi organisées : celle consacrée aux métiers d'arts, en novembre dernier, a fait salle comble. « Bien entendu, nous conservons en parallèle une offre d'accompagnement des diplômés en transition, que nous avons redynamisée pour toujours plus d'efficacité. »



## gala africain

# Les alumni réunis en Côte d'Ivoire

Une soirée de prestige, organisée dans la ville ivoirienne d'Abidjan, a permis à des alumni venus de toute l'Afrique de se retrouver. L'occasion de mesurer le dynamisme de la communauté HEC sur le continent.

est un double événement africain pour HEC qui a marqué cette fin janvier : après la remise solennelle du certificat HEC CAP 2020 à quatre cents fonctionnaires ivoiriens, un grand gala en présence de l'ambassadeur de France a réuni près de deux cents diplômés venus de tout le continent, dans les salons du prestigieux hôtel Pullman d'Abidjan. Parmi eux, les présidents de plusieurs chapters, notamment ceux du Sénégal, du Gabon et du Burkina Faso. Pour Daouda Coulibaly (H.96), président du chapter Côte d'Ivoire, le succès de la soirée a mis en évidence le dynamisme d'une communauté de plus en plus nombreuse et connectée entre elle et avec l'Europe. La Côte d'Ivoire accueille déjà le second plus grand chapter africain après le Maroc et son équipe travaille en étroite collaboration avec celle d'Alexis John Ahyee (M.22), directeur du bureau d'HEC Paris à Abidjan. Cette structure permanente a vocation à devenir un hub pour les alumni implantés dans toute l'Afrique francophone.

## HEC veut s'africaniser

Les liens entre HEC et le continent africain devraient encore se renforcer dans les prochaines années. François Collin (H.87), directeur international de l'École, a rappelé les ambitions : atteindre 15 % d'Africains dans tous les programmes diplômants, développer l'offre locale de formations certifiantes et diplômantes pour les décideurs locaux et enfin augmenter la visibilité des enjeux africains auprès de l'ensemble des étudiants. Deux certificats sont déjà délivrés par le bureau abidjanais (Management d'une Unité Stratégique et Lead Campus - Sustainable Leadership in Africa). En vertu d'un accord avec l'Institut national polytechnique de Yamoussoukro, l'école accompagne également un quota d'étudiants sélectionnés dans leur préparation du concours d'entrée à HEC (programme PACT Afrique). Enfin, l'idée d'une future implantation de l'Incubateur HEC en Côte d'Ivoire semble faire son chemin...

© Agence Repat Agency - 35° Nord, Pierre Olivier Botteron, DR

## women's forum

### Mobilisation au féminin

Le Women's Forum for Society and Economy a réuni au Carrousel du Louvre, à Paris, 3000 leaders du monde entier. Son but : aider les femmes à faire entendre leur voix et à renforcer leur influence économique et sociale. Pour la deuxième année consécutive, HEC Alumni et HEC Paris étaient partenaires de l'événement. « 17 speakers et 40 volontaires HEC (alumni, étudiants, professeurs, collaborateurs de l'École) ont participé aux débats et à



La parité en entreprise au cœur des débats.

l'organisation de ces trois jours particulièrement denses », souligne Inge Kerkloh-Devif, SVP HEC Idea Center. Le partenariat est en cours de renouvellement pour 2020, avec une rencontre prévue les 7 et 8 mars au Louvre d'Abu Dhabi, dirigé par Manuel Rabaté (H.01).

## vœux 2020

### Heureuses perspectives

Le 16 janvier dernier, Frédéric Jousset (H.92), président d'HEC Alumni, a profité de la traditionnelle soirée des vœux de l'association pour rappeler les temps forts de 2019. Du lancement de l'Infinity Pass, qui a conquis plus de 10 000 alumni, à celui de la nouvelle revue *HEC Stories*, qui a gagné 10 % d'abonnés, en passant par la mise en place d'une nouvelle charte des structures de l'association, le réseau connaît une forte dynamique, soutenue par les 75 chapters et les groupements régionaux. Et l'année 2020 démarre fort, avec la création du fonds d'investissement HEC Ventures, la refonte du pôle Carrières, renommé HEC Life Project et une réflexion collective sur la raison d'être de l'association (voir p. 92). Sans oublier le Dîner de Gala du 10 juin prochain, qui accueillera la communauté pour une soirée d'exception dans les galeries du musée Rodin.



## chapter suisse

### Soirée de prestige à Lausanne

Les diplômés HEC résidant en Suisse se sont réunis au cours d'une soirée au Musée olympique de Lausanne le 5 décembre, grâce à l'aide de Marie Sallois (H.93), directrice au Comité international olympique. Au programme de cette soirée : apéritif, dîner assis et interventions, notamment de Peter Todd, Marguerite Gallant (H.03) et Delphine Colson (H.94). « Notre communauté d'alumni est dispersée dans trois villes (Genève, Lausanne et Zurich). Nous privilégions donc des événements courts et variés », explique Olivier Richard (H.85), président du Chapter Suisse.

## télex

Parrainé par Louis-Alexis de Gemini (H.93), directeur général de Deezer France, le Prix du juriste 2019 a été attribué à **Jean-Florent Mandelbaum (H.07)**, associé en droit fiscal chez Bredin Prat.



**prix 2019 de la fondation hec**

## Moteur de recherche

Le 8 janvier, les Prix 2019 de la Fondation HEC récompensaient les meilleurs travaux de recherche des étudiants et professeurs d'HEC.

Chaque année, ces distinctions sont l'occasion de révéler des travaux d'excellence et de rappeler le rôle essentiel de la Fondation pour soutenir la recherche à HEC Paris. Les trois enseignants-chercheurs lauréats représentent bien l'excellence et la diversité de notre corps professoral : diversité internationale, diversité de genre, diversité de sujets d'étude... Outre la qualité de sa recherche et de son enseignement, la gagnante du Prix du meilleur article professeur, Svenja Sommer, s'implique dans le fonctionnement d'HEC, au sein du Tenure and Promotion Committee. David Restrepo-Amariles, lauréat du Prix de l'innovation pédagogique, se distingue par sa capacité à construire des ponts entre les disciplines, notamment entre le droit et l'intelligence artificielle. Guillaume Vuilleme, qui a reçu le Prix de chercheur de l'année, a été contacté par plusieurs universités américaines qui lui ont proposé de le recruter et de doubler son salaire, mais il a choisi de rester à HEC, notamment en raison de l'environnement favorable, du soutien à la recherche et de l'expertise de ses collègues.

### La Fondation HEC soutient l'excellence de la recherche

L'exemple de Guillaume Vuilleme illustre la compétition internationale que se livrent aujourd'hui les business schools pour attirer et retenir des chercheurs de haut niveau. L'aide apportée à l'École par la Fondation est de ce point de vue inestimable. En effet, chaque année, le Comité Recherche de la Fondation alloue un budget au financement de travaux de professeurs-chercheurs d'HEC. Et cette initiative porte ses fruits, puisque l'excellence de l'École progresse ! En quinze ans, HEC est passée de la 79<sup>e</sup> à la 21<sup>e</sup> place mondiale en recherche en management (selon le classement établi par le *Financial Times*) et s'est hissée à la 3<sup>e</sup> place européenne en 2020. Sans le soutien de la Fondation pour financer la recherche, une telle progression n'aurait jamais été possible.

Jacques Olivier, professeur de finance,  
doyen de la faculté et de la recherche HEC Paris

### Impact tomorrow

## Votre soutien, nos actions

En 2019, la Fondation HEC a alloué 1,7 million d'euros afin de soutenir la recherche à HEC, en finançant notamment des projets ou chaires de recherche et des bourses doctorales. Elle a également d'autres missions : elle contribue à l'égalité des chances en accordant des bourses aux étudiants les moins fortunés ; participe à la création de programmes pédagogiques intégrant des problématiques de responsabilité sociale et environnementale ; et apporte son soutien aux projets de rénovation des bâtiments sur le campus. Pour mener ces actions, la Fondation HEC a lancé en 2019 *Impact tomorrow*, une campagne de levée de fonds dont l'objectif est de collecter 200 millions d'euros de dons à l'horizon 2024.

Plus d'informations sur les actions de la Fondation HEC : [impact.hec.edu](http://impact.hec.edu)  
Contact : Delphine Colson (H.94), Déléguée générale Fondation HEC, [colson@hec.fr](mailto:colson@hec.fr)



Geoffroy Roux de Bézieux.

### Vip

## Un invité de marque

Cette année, Geoffroy Roux de Bézieux, président du Medef et invité des Matins HEC (voir p. 26), a pu remettre en main propre le Prix Bruno Roux de Bézieux (H.55) pour l'initiative pédagogique, aux côtés du président de jury, Gen Oba (H.98). Nommé en hommage à son père qui dans les années 1960, a introduit à HEC une nouvelle discipline venue des États-Unis, la méthode des cas, le trophée a récompensé les travaux de David Restrepo-Amariles, pour son projet pluridisciplinaire Automating GDPR Compliance.



### Les lauréats

#### Étudiants

- Prix mémoire Grande École et Mastères Spécialisés : Justine Boudou (H.19)
- Prix thèse doctorat : Romain Boulongne (D.20)
- Prix MBA (ex aequo) : Clare Cartwright (MBA.20) et Hilary Matson (MBA.20)

- Prix mémoire Executive MBA : Hélène Hubert (E.19) et Maxime Bertin-Mouroit (E.19)
- Prix thèse professionnelle Executive Mastères spécialisés : Michele Dabaghian (E.19)

#### Professeurs

- Prix article professeur : Svenja Sommer
- Prix du chercheur : Guillaume Vuilleme
- Prix Bruno Roux de Bézieux pour l'initiative pédagogique : David Restrepo-Amariles

### télex

Restez informé de l'actualité de la recherche d'HEC Paris en vous abonnant à la newsletter Knowledge : [www.hec.edu/en/faculty-research/knowledge](http://www.hec.edu/en/faculty-research/knowledge)

MAKE THE MOST OF YOUR SUMMER AT HEC PARIS



**Discover innovative, two-week summer programs for university students and recent graduates.**

Participants from around the world will embark on the HEC Paris campus this summer. Intensive Summer School programs are run by leading HEC professors on cutting-edge topics including Entrepreneurship, Inclusive and Social Business, Business and Climate change, Finance, Geopolitics, Wine Business, Fashion and Luxury Management. Three intakes are proposed from mid June to end July 2020. Participants can attend up to three programs (one program per intake).

To join us this summer, see [www.hec.edu/summer-school](http://www.hec.edu/summer-school) or contact [summerschool@hec.fr](mailto:summerschool@hec.fr)

**HEC**  
PARIS



*talk*

*Les entreprises parlent aux HEC*



40 ans de la promo 80



**TRANSLATIONS**  
**Antoine Getten (H.80)**  
Associé fondateur  
p.101

25 ans de la promo 93



**CRÉDIT SUISSE**  
**Gilles Dard (MBA.93)**  
Responsable de la banque privée pour la France  
p.105

luxe



**JAEGER-LECOULTRE**  
**Sophie Garric (M.01)**  
Directrice générale France et Monaco  
p.107

30 ans de la promo 90



**TAJ**  
**Gianmarco Monsellato (H.90)**  
Avocat associé  
p.102

5 ans de la promo 2013



**J3A PARTNERS AM**  
**Jean-André Ahipeaud (E.13)**  
Associé-gérant  
p.106



**LOUIS VUITTON**  
**Arnaud Capderive**  
Directeur qualité  
p.109



**TAG HEUER**  
**Catherine Erbelé-Deraux**  
Directrice du patrimoine  
p.110



**ACTITO**  
**Marc Désenfant (M.90)**  
Directeur général France  
p.103



**LACOURTE RAQUIN TATAR**  
**Serge Tatar (H.90)**  
Avocat associé  
p.104

management de transition



**X-PM**  
**Patrick Laredo**  
CEO et fondateur  
p.111

## LA TRADUCTION D'EXCELLENCE... SANS MODÉRATION!

La traduction d'excellence est une traduction parfaitement fidèle à la lettre comme à l'esprit de l'original, jusqu'à faire oublier à son lecteur qu'elle est une traduction. Rencontre avec Antoine Getten (H.80), associé fondateur de **TRANSLATIONS**.

**Diriez-vous que la traduction est une prestation intellectuelle à forte valeur ajoutée ?**

La traduction est – hélas – trop souvent reléguée au rang de sous-secrétariat : il n'est qu'à demander aux directions des achats des grandes entreprises... Or, le positionnement de Translations repose précisément sur la reconnaissance de la traduction comme une prestation intellectuelle à forte valeur ajoutée. En effet, les documents que nous traduisons sont l'aboutissement d'une somme de prestations intellectuelles du plus haut niveau : aussi notre valeur ajoutée se compare-t-elle à celle de l'auteur. Nous constituons le dernier maillon d'une chaîne : de la qualité de notre prestation dépend la pérennité de l'ensemble.

**Quelle est la valeur ajoutée de Translations ?**

C'est avant tout notre approche et notre vision du métier qui fait notre valeur ajoutée. Nous plaçons le traducteur au cœur même de notre modèle : il est une personne aussi remarquable et déterminante que l'auteur lui-même.

speaker



**Antoine Getten (H.80),**  
tombé amoureux de la langue allemande lors d'une année en pensionnat à Augsburg (Bavière) en classe de seconde, obtient sa licence puis sa maîtrise d'allemand à Paris-X Nanterre parallèlement à ses études à HEC.

entreprise

**TRANSLATIONS**  
Créée en 1986, par Antoine Getten (H.80), Translations est une société de traduction juridique, financière et institutionnelle travaillant principalement dans les langues française et anglaise, et plus généralement dans les langues européennes et autres.

Translations, « société » et non « agence » de traduction, c'est d'abord un réseau – au sens fort du terme – de quelque 60 traducteurs indépendants (les « agences », quant à elles, en revendiquent 15 000 !) du plus haut niveau, dont nombre d'anciens professionnels de la finance et du droit. Tous se connaissent, et ont l'habitude de travailler ensemble. Nous formons une grande famille qui se réunit, une fois par an, chez l'un d'entre nous le temps d'un week-end de pur divertissement. Tel est le modèle animé par notre fidèle équipe rue de Londres à Paris, qui nous permet d'offrir excellence et réactivité à une clientèle de la plus haute exigence.

**En quoi le plurilinguisme est-il une nécessité ?**

Il est impératif d'écrire dans sa propre langue pour un raisonnement non contraint, une réflexion aboutie, une pensée percutante, et partant, un message *ad hoc*. La nuance et la finesse sont, en effet, l'apanage de la langue maternelle. Rédiger dans une autre langue que sa langue maternelle, c'est *in fine* s'appauvrir bien au-delà de ce que coûte la traduction.

## « APPRENDRE À OSER »

L'avocature et l'entrepreneuriat deviennent deux univers complémentaires si nous avons la capacité de capitaliser sur une formation d'exception comme celle d'HEC. Rencontre avec Gianmarco Monsellato (H.90), avocat associé au sein du cabinet **TAJ**.

### Pourquoi devenir avocat quand on a fait HEC ?

Le monde des avocats d'affaires est en prise permanente avec la réalité des entreprises à l'international et en France. HEC vous apprend à connaître parfaitement le monde de l'entreprise, son mode de fonctionnement et ses enjeux. Ce qui incontestablement vous permet d'être beaucoup plus pertinent comme avocat d'affaires. Par ailleurs, j'ai pu assister, en première loge, aux différentes évolutions qu'a subies le monde des avocats d'affaires au cours de ces dernières années. Désormais, il n'est plus question de l'avocat solitaire dans son bureau haussmannien, mais ce dernier est confronté à de véritables entreprises d'avocats de très grande taille. Aujourd'hui, nous sommes amenés à diriger des cabinets de plus de 400 avocats, ce qui fut mon cas. Là encore, HEC vous donne les outils et le savoir-faire nécessaires pour faire face à ces enjeux de gestion d'entreprise assez classiques.

### Les souvenirs marquants de ces trente dernières années ?

J'ai la chance d'avoir vécu et de continuer à vivre deux aventures professionnelles qui se nourrissent l'une l'autre : l'avocature et l'entrepreneuriat. Mon métier d'avocat qui consiste à conseiller mes clients et les défendre est pour moi une véritable passion dont je ne me suis jamais lassé au cours de ces trois dernières décennies. Par ailleurs, ma vie d'entrepreneur et de dirigeants d'entreprises m'a permis

### speaker



**Gianmarco Monsellato (H.90)**

devient avocat en 1995. En 2004, il reprend la direction de Taj avant d'intégrer la direction mondiale de Deloitte Tax & Legal en 2015. En 2013, il reçoit le prix Women Empowerment Principles de l'ONU récompensant son exemplarité en parité hommes-femmes dans le milieu professionnel.

### entreprise

#### TAJ

Entité du réseau Deloitte situé à Paris, Taj est l'un des premiers cabinets d'avocats français, spécialisé en stratégies fiscales et juridiques internationales. Il compte aujourd'hui plus de 563 professionnels dont 62 associés. Taj est également reconnue pour sa capacité d'intervention mondiale.

de vivre une expérience unique, à savoir le retournement d'entreprise et son développement. Lorsque j'ai repris la direction de Taj en 2004, c'était un cabinet en difficulté que j'ai transformé, en douze ans, en cabinet leader sur son marché. Taj fait maintenant partie de Deloitte en France. J'ai par la suite intégré la direction mondiale de Deloitte Tax & Legal, où j'ai pu exercer des fonctions de management international. Il est clair que je n'aurais jamais été un aussi bon dirigeant si je n'étais pas avocat et que je n'aurais jamais été un aussi bon avocat si je n'étais pas entrepreneur.

### Quels ont été les apports d'HEC dans ce cadre ?

À l'évidence, notre monde a de moins en moins besoin de spécialistes étroits qui ne connaissent que leurs spécialités et que les algorithmes peuvent remplacer. HEC forme avant tout des généralistes avec des connaissances exceptionnelles. De plus, l'École HEC nous apprend à apprendre. Il s'agit d'un véritable atout qui permet d'appréhender rapidement les nouveaux enjeux et les nouvelles techniques. HEC avait pour devise « Apprendre à oser », et j'espère que cette dernière n'a pas changé parce qu'elle reflète exactement ce que l'École nous apprend : oser apprendre et acquérir des connaissances que nous n'oublierons jamais... comme les amis qu'on y rencontre, d'ailleurs.

## RÉUSSIR GRÂCE AU MARKETING PERSONNALISÉ

L'indicateur clé de la réussite des entreprises est la valeur de leur portefeuille client. Pour l'augmenter, les actions de marketing personnalisé sont l'un des principaux leviers. Le point avec Marc Désenfant (M.90), Directeur Général d'**ACTITO** France.

### Pouvez-vous nous rappeler ce qu'est le marketing personnalisé ?

Par opposition au marketing de masse, le marketing personnalisé consiste à atteindre des clients potentiels en fonction de leurs comportements et de leurs profils. Concrètement, en partant des attentes des consommateurs, il s'agit d'identifier leur besoin à un instant T pour leur adresser l'offre adéquate. Lorsqu'une action branding top-down va permettre de faire de la publicité de masse à la télévision pour vanter les mérites d'un nouveau produit devant le monde entier, le marketing personnalisé va détecter directement les personnes aptes à consommer ce produit. C'est donc adresser un message individualisé au bon moment pour optimiser l'interaction entre la marque et le consommateur.

### Dites-nous-en plus sur Actito.

Actito est une solution logicielle en SaaS d'activation marketing qui permet de réaliser des actions de marketing personnalisé. Ainsi, elle permet de déclencher automatiquement une campagne personnalisée à chaque étape du parcours client à travers la centralisation de la donnée, la scénarisation, l'orchestration des canaux de communication et le reporting.

### speaker



**Marc Désenfant (M.90)**

commence sa carrière dans la grande distribution et le conseil où il se familiarise aux enjeux de direction générale. Il fonde Come&Stay avant de rejoindre ACTITO, en 2014.

### entreprise

#### ACTITO

Intuitive et puissante, Actito est la plateforme agile d'activation qui permet d'accompagner ses clients, tout au long de leurs parcours, afin de leur permettre d'exécuter des campagnes marketing hautement personnalisées et multicanales, en temps et en heure.

### Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Actito est aujourd'hui utilisé par 750 clients et dans tous les secteurs d'activités possibles et imaginables : les médias, le retail, les ONG, la finance, l'automobile... Par exemple, pour la Croix-Rouge, de nombreuses personnes s'abonnent à des newsletters pour suivre certains événements. Dans ce cadre, notre logiciel est capable d'identifier les donateurs susceptibles d'être le plus réceptifs à une sollicitation à un instant précis ou encore de faire en sorte qu'un donateur ponctuel devienne un donateur régulier via un système de dons récurrents, si ce dernier correspond aux critères.

### Et votre valeur ajoutée ?

Tout d'abord, notre plateforme a la particularité d'être à la fois puissante et agile. Parce que les marketers veulent travailler en autonomie, Actito est simple d'utilisation et leur donne la puissance nécessaire pour faire du marketing personnalisé. Par ailleurs, nous proposons également à nos clients un service d'accompagnement au quotidien dans l'utilisation du logiciel.

# « SERVIR NOS CLIENTS AU PLUS HAUT NIVEAU DE QUALITÉ »

La qualité de service, la profondeur de la relation avec les clients et l'implication constante des associés sont des éléments fondamentaux au sein du cabinet **LACOURTE RAQUIN TATAR**. Le point avec Serge Tatar (H.90), avocat associé, qui nous en dit plus sur le cabinet.

### Pouvez-vous nous rappeler le positionnement du cabinet Lacourte Raquin Tatar ?

Nous intervenons essentiellement sur trois domaines d'expertise : les fusions-acquisitions, la fiscalité et les opérations immobilières. Ces domaines sont complétés par trois pôles principaux : droit public-urbanisme, contentieux, financement et régulation financière. Lacourte Raquin Tatar est aussi un cabinet concentré sur les grands acteurs du monde des affaires français ayant généralement leurs centres de décisions à Paris. Au sein du cabinet, notre objectif au quotidien est de servir nos clients au plus haut niveau de qualité.

### Qui sont concrètement vos clients et qu'est-ce qui vous différencie des autres cabinets ?

Nous avons une double typologie de clients : des grands groupes industriels comme Orange, BNP Paribas, SNCF et des acteurs de l'industrie immobilière, fonds immobiliers, promoteurs et foncières.

Nous nous différencions par :

- notre parfaite connaissance des secteurs d'activité de nos clients due aux formations diversifiées et à la richesse des expériences de nos associés et de nos avocats ;
- la disponibilité de nos associés, véritable gage de qualité de notre intervention. Nos associés sont fortement impliqués sur chacun des dossiers qui nous sont confiés ;

### speaker



**Serge Tatar (H.90)**

intervient sur des opérations d'acquisitions et de partenariat, en France et à l'étranger. Il a développé une expérience significative dans les secteurs des infrastructures, des transports et banque-finance. Il a été associé du cabinet Gide Loyrette Nouel depuis 2001 avant de rejoindre le cabinet Lacourte Raquin Tatar en 2013 en qualité de cogérant.

### entreprise

#### LACOURTE RAQUIN TATAR

Fort de 60 avocats dont 17 associés, Lacourte Raquin Tatar est un acteur de référence du barreau d'affaires parisien intervenant dans des dossiers à dimension nationale et internationale, pour des clients français ou étrangers.

Il s'organise autour de trois grands pôles de compétences : les fusions-acquisitions, la fiscalité et les opérations immobilières.

- nos relations à très long terme avec nos clients. Cela nous permet d'avoir une connaissance plus fine et plus approfondie de leurs contraintes et de suivre leurs opérations sur le long terme ;
- notre connaissance sectorielle approfondie qui nous permet de replacer le conseil juridique dans le contexte de l'activité de nos clients.

### Diplômé de HEC, quels sont les apports de votre formation sur lesquels vous capitalisez encore dans le cadre de vos fonctions ?

Nous sommes trois associés diplômés de HEC au sein du cabinet Lacourte Raquin Tatar. Étant un cabinet d'affaires, la maîtrise des aspects financiers et la compréhension du monde des affaires sont extrêmement importantes. Notre formation à HEC a cultivé en nous une certaine sensibilité vis-à-vis des enjeux financiers ou stratégiques de nos clients et un background extrêmement utile, notamment en fusions-acquisitions. Grâce à notre formation, nous pouvons avoir un langage commun avec nos clients qui sont des juristes spécialisés en fusions-acquisitions ou des responsables du développement ou de la stratégie. Nous parvenons ainsi à mieux comprendre leurs objectifs et à mieux leur expliquer les enjeux juridiques qui s'articulent par rapport à leurs objectifs opérationnels.

# CE N'EST QUE LE DÉBUT DES SECOURSSES

Le monde de la gestion patrimoniale a énormément évolué au cours des vingt dernières années et va poursuivre sa mue au cours des années à venir. Le point avec Gilles Dard (MBA.95), responsable de la banque privée pour la France de **CRÉDIT SUISSE**.

### Dans ce monde en mouvement perpétuel, quelles sont les principales évolutions qu'a connues votre secteur ?

Elles ont été considérables ! J'ai rejoint le secteur bancaire à ma sortie d'HEC. Au cours de ces vingt dernières années, j'ai pu assister à de nombreuses crises, notamment celle de la bulle Internet en 2000, la crise des subprimes en 2008 et, actuellement, les challenges qui s'attachent aux taux négatifs. Ces évolutions ont énormément éduqué l'investisseur final en lui faisant prendre conscience de la nécessité de s'impliquer et d'être conseillé pour pouvoir prendre les bonnes décisions sur un horizon de long terme. Par ailleurs, ces quinze dernières années, il y a eu une très forte création de richesse dans le monde qui fait que les grands investisseurs privés se comportent désormais comme des investisseurs institutionnels. Aujourd'hui, nos clients sont amenés à se demander comment allouer leurs actifs sur les bonnes opportunités des dix prochaines années. C'est dans ce cadre que Crédit Suisse est particulièrement bien équipé pour conseiller des grands investisseurs et des clients institutionnels.

### Et comment les accompagnez-vous dans ce cadre ?

Tout d'abord, nous accompagnons les entrepreneurs et les chefs d'entreprise qui souhaitent se développer

### speaker



**Gilles Dard (MBA.95)**

a rejoint Merrill Lynch à sa sortie de l'École en 1995, jusqu'à en devenir Président de l'Europe continentale. Avant cela, il a également travaillé dans le conseil en management et dans le capital-risque et le Private equity. Gilles Dard arrive chez Crédit Suisse en 2015.

### entreprise

#### CRÉDIT SUISSE

Fondé en 1856, Crédit Suisse est aujourd'hui un leader mondial de la gestion de fortune possédant par ailleurs de très solides positions en investment banking. Sa structure est axée sur des divisions commerciales régionales spécifiques et sa stratégie s'appuie sur ses principaux atouts.

à l'international. Pour cela, nous travaillons étroitement avec notre banque d'investissement. Certains entrepreneurs qui décident de vendre leur entreprise pour s'inscrire dans un projet encore plus large se tournent vers nous afin de maximiser la valeur de leur entreprise et de trouver le partenaire qui accompagnera leur croissance ou financement. Nous sommes également un grand gestionnaire de fortune, notamment en investissement pour nos clients en private equity, immobilier, infrastructures, et également sur de grandes thématiques qui vont à notre avis fortement déterminer les marchés dans les années à venir – dans les technologies médicales, la prise en charge des aînés notamment, ou dans les technologies éducatives, par exemple. Ainsi, nous offrons à nos clients la possibilité d'investir au-delà de l'année 2020 et d'être positionnés sur les dix prochaines années sur des secteurs qui nous semblent prometteurs sur le long terme.

### Et les acquis de la formation HEC ?

C'est à l'École que j'ai pu acquérir les bases pour pouvoir à la fois observer, analyser et décider. HEC est une école internationale qui apporte une ouverture d'esprit et cultive la curiosité d'apprendre. Je suis sorti de l'École avec une grille de décision et une grille de compréhension du monde qui me servent aujourd'hui au quotidien.

## INVESTIR CONSCIENCIUEUSEMENT

Aujourd'hui, il est possible d'investir dans des Fonds qui garantissent des rentabilités élevées grâce à des stratégies d'investissements innovantes. Le point avec Jean-André Ahipeaud (E.15), associé-gérant de **J3A PARTNERS AM**.

### Pouvez-vous nous en dire davantage sur les investissements socialement responsables.

Il s'agit d'une initiative onusienne qui incite les investisseurs à intégrer les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans la gestion de leurs portefeuilles. Elle se décline en six principes de base :

- prendre en compte les questions ESG dans les processus de décision en matière d'investissements ;
- prendre en compte les questions ESG dans les politiques et pratiques d'actionnaires ;
- demander aux entités dans lesquelles ils investissent, de publier des rapports sur leurs pratiques ESG ;
- favoriser l'acceptation et l'application des principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs ;
- travailler ensemble pour accroître l'efficacité dans l'application des principes ;
- rendre compte individuellement des activités et des progrès dans l'application des principes.

### Un mot sur vos Fonds ?

Aujourd'hui, nous avons deux fonds. European Performance Fund I investit principalement dans les fintech, insurtech et les healthtech en France (75 %) et en Europe (25 %) qui respectent les principes PRI tout en ayant des rendements optimisés. Ce fonds de 200 millions d'euros actuellement en période de souscription promet

### speaker



**Jean-André Ahipeaud (E.15),**

entrepreneur expérimenté dans le secteur des nouvelles technologies avec plusieurs projets à son actif, dirige J3A PARTNERS AM après avoir travaillé pendant plus de dix-huit ans à Paris et à Londres comme consultant senior dans la banque-finance-assurance.

### entreprise

**J3A PARTNERS AM** enregistrée auprès des autorités française (AMF) et britannique (FCA) des marchés financiers gère des fonds de capital-risque qui ont pour objectif d'investir en phase d'amorçage et de croissance (Séries A&B) dans les fintech, insurtech et healthtech qui ont un impact réel sur la vie des populations d'Europe et d'Afrique de l'Ouest.

un TRI de 15 % nets des frais de gestion avec un délai de garde de six ans qui permet aussi aux entreprises de défiscaliser. West African Performance Fund I est le pendant ouest-africain du premier cité, mais avec un focus sur la création d'emplois et la baisse des coûts de la vie et propose un TRI de 20 %.

### Qu'est-ce qui différencie vos fonds des autres ?

Avant de me lancer, j'ai analysé une centaine de gros fonds américains et européens et je me suis rendu compte qu'ils ne prenaient pas en compte les risques technologiques dans leur stratégie d'investissement dans les fintech, insurtech et healthtech en early stage. Or, mal maîtrisés, ces risques font exploser les coûts d'évolution et de maintenance des plateformes. Cela a pour conséquence de baisser la performance d'ensemble des portefeuilles d'actifs. Grâce à mon background mathématiques-informatique-finance, j'ai pu développer un modèle d'adéquation des risques financiers et technologiques qui permet aujourd'hui de calculer la probabilité d'atteinte ou non du TRI des projets avant décision d'investissement. Cette innovation permettra de n'avoir en portefeuille que des projets rentables et donc de garantir des rentabilités élevées à nos investisseurs.

## TRADITION, SAVOIR-FAIRE ET INNOVATION

Sophie Garric (M.01), directrice générale France et Monaco de **JAEGER-LECOULTRE**, retrace pour nous l'histoire de cette Maison emblématique et de sa montre iconique, Reverso.

### speaker



**Sophie Garric (M.01)**

est aussi diplômée de l'école des Ponts Paris Tech. Elle débute sa carrière au sein du groupe LVMH. Après une expérience industrielle chez Céline et un passage par la branche LVMH Fashion Group, elle intègre la direction des opérations Kenzo. En 2004, elle rejoint le groupe Richemont dans les équipes Chloé au sein desquelles elle exerce plusieurs fonctions dans la maroquinerie, puis à la tête de la marque See by Chloé et des produits sous licence. Dix ans plus tard, elle participe à la nouvelle aventure de la marque Lancel comme directrice marketing et industriel. Depuis janvier 2019, elle dirige les activités en France et à Monaco de la maison d'horlogerie Jaeger-LeCoultre.

### Quelles sont les tendances qui ont marqué le marché de l'horlogerie au cours des dernières années ? Comment ces évolutions ont-elles évolué votre positionnement sur le marché ?

Depuis sa création, Jaeger-LeCoultre a fait de la précision un art à part entière, en trouvant le parfait équilibre entre savoir-faire pointu et sens artistique, sophistication et finesse esthétique. Fidèles à l'esprit d'invention initié en 1833, les artisans de la Manufacture créent des collections à la pointe de la haute horlogerie : Reverso, Master, Jaeger-LeCoultre Polaris, Rendez-Vous et Atmos – ce riche héritage construit par la grande maison au fil des siècles est une source d'inspiration constante qui ne cesse de repousser les limites à travers des garde-temps sans précédent. Nous tenons à rester fidèles aux valeurs de la maison, nous ne ressentons pas le besoin de réformer mais de partager qui nous sommes. Dans le cadre des grands projets en cours, il y a le lancement de notre nouvelle campagne. Elle exprime l'identité de notre marque, l'équilibre entre l'inspiration créative et la complexité technique de nos créations. Aujourd'hui, nous sommes de plus en plus attentifs aux attentes des nouvelles générations, des nouveaux consommateurs du luxe, en particulier les millenials et la gen Z qui souhaitent casser les codes à la recherche d'un luxe plus rock et plus streetwear... Pourtant, pour l'achat d'un produit de luxe, ces générations reviennent à des valeurs d'authenticité et de tradition. Et cela est aussi vrai dans l'horlogerie.

Ils choisissent non seulement une maison de renom et un savoir-faire qui perdure, mais ils cherchent aussi à adhérer aux valeurs d'une marque. Forts de ces constats, nous avons adapté et changé notre façon de communiquer en optant pour une communication plus engagée. Cela se traduit notamment par le recours aux innovations digitales comme la réalité augmentée On Your Wrist qui permet de projeter à son poignet un produit de notre collection, ou encore au travers de notre vitrine virtuelle, de nos réseaux sociaux et de notre chatbot, ou encore de la vente en ligne... Les consommateurs, qui ne sont plus seulement à la recherche de l'acquisition d'un objet de luxe, mais d'une relation durable avec une marque au travers de cet objet, expriment le besoin d'appartenir à une communauté. L'innovation en termes de service nous permet aussi de répondre à cette attente. Ainsi, les nouveaux services Care Program et notre club de passionnés My Jaeger-LeCoultre permettent de créer cette relation durable avec nos clients (garantie prolongée à huit ans, services personnalisés...).

### La Reverso reste votre modèle emblématique.

Elle est une des rares montres emblématiques que l'on trouve encore aujourd'hui. La Reverso est une pièce iconique et nous avons le souci de développer et d'enrichir cette collection en préservant les codes de la tradition

Art déco qui la caractérisent. On retrouve ainsi la nouvelle Reverso Tribute Small Seconds avec son audacieux cadran lie-de-vin et son bracelet assorti dessiné par Casa Fagliano; La Reverso Tribute Duoface en acier; et la Reverso Tribute Duoface Fagliano Limited en or rose avec un sublime cadran bleu soleillé et un bracelet en cuir entièrement fait main par la Casa Fagliano. S'y ajoutent de nouvelles interprétations de la Reverso One Duetto au cadran argenté à la finition guillochée et soleillée au recto avec un cadran laqué pailleté bleu ou bordeaux au verso pour un côté plus glamour. En matière de design et de fascination, la Reverso n'a jamais rien perdu de son attrait. Bien au contraire!

**Il est d'ailleurs possible de personnaliser cette pièce...**

Lorsque l'on retourne le boîtier de la Reverso, apparaît, selon le modèle, soit un second cadran, soit le fond du boîtier. Nous possédons au sein de notre manufacture un « atelier des métiers rares ». Cela nous permet de rassembler sous un même toit la gravure, le sertissage, l'émaillage et le guillochage. Grâce à cela, nous pouvons proposer à nos clients de personnaliser leur garde-temps selon leur souhait et de faire de leur montre une pièce unique. Cela peut se concrétiser par une gravure d'initiales, d'un poème, d'empreintes digitales, mais aussi un portrait en émail ou un message serti de quelques diamants. C'est ce qui fait depuis toujours de Reverso le cadeau idéal pour marquer une occasion particulière, un anniversaire, un mariage ou même l'obtention d'un diplôme.

**Jaeger-LeCoultre s'investit avec passion pour soutenir et promouvoir la culture du septième art. Dites-nous en plus sur cette dimension.**

Jaeger-LeCoultre entretient depuis longtemps des liens étroits avec l'industrie du cinéma, un univers qui, à l'instar de l'horlogerie, est imprégné par une créativité effervescente, une culture de la tradition, et ce souhait de « capturer le temps ». Depuis plus de dix ans, Jaeger-LeCoultre collabore étroitement avec les festivals cinématographiques les plus prestigieux à travers le monde, tels



Montre Reverso personnalisable au verso.

que la Mostra de Venise ou le Festival international du Film de Shanghai, et rend hommage au talent créatif des cinéastes en décernant le prix Glory to the Filmmaker. Depuis 2006, Jaeger-LeCoultre est également partenaire du Jeu de Paume, lieu de création dédié à l'image et à la photographie contemporaine.

**Sur un plan plus personnel, que retenir-vous de votre passage à HEC ? Comment capitalisez-vous encore sur les acquis de votre formation ?**

J'ai beaucoup apprécié mon année de Master management industriel à HEC, une étape importante qui a contribué à parfaire ma préparation à l'entrée dans la vie professionnelle. La qualité et la variété des enseignements, ainsi

que l'approche pragmatique et business m'ont permis de compléter mes connaissances académiques et d'aborder mes premiers postes avec succès. Aujourd'hui, je continue de capitaliser sur ces acquis, mais aussi sur le solide réseau des anciens pour poursuivre mon parcours professionnel.

**entreprise**

- JAEGER-LECOULTRE**
- 187 ans d'histoire, de savoir-faire et d'innovation
  - 180 savoir-faire horlogers sous un même toit au sein de la Manufacture
    - Plus de 1 200 calibres
    - Près de 400 brevets

# L'AVENTURE D'UNE BELLE ENTREPRISE FRANÇAISE

Au fil des années, la maison Vuitton a su préserver sa réputation en faisant en sorte que chacune de ses pièces soit une ode à l'artisanat et à la qualité, les deux piliers de **LOUIS VUITTON** depuis 1854. Rencontre avec Arnaud Capdeville, directeur qualité chez Louis Vuitton.

**speaker**



**Arnaud Capdeville**

rejoint la Maison Louis Vuitton en 2008, après plusieurs postes de directeur d'usine dans l'agro-alimentaire, pour diriger deux ateliers de fabrication. En 2013, il est appelé à la direction de la qualité pour l'ensemble des métiers de la maison.

**entreprise**

**LOUIS VUITTON**

Fondée à Paris en 1854, la maison Louis Vuitton est l'héritière de l'ambition et de la vision de ses fondateurs. Une histoire légendaire bâtie autour du voyage qui continue de placer la maison à l'avant-garde de la création. Maroquinerie, prêt-à-porter, accessoires, souliers, horlogerie et joaillerie, les créations de la maison marquent leur époque avec des objets entrés dans la légende.

Par ailleurs, aujourd'hui, nous avons de nombreux autres métiers notamment des montres connectées, des parfums, des souliers, du prêt-à-porter... et il faut en permanence arriver à jongler d'un secteur d'activité à l'autre! C'est aussi un défi majeur que d'arriver à accompagner la maison dans ces nouveaux univers. Enfin, chez Vuitton, nous avons la réputation d'avoir des produits dont la durée de vie est exceptionnelle. Concevoir des sacs faciles à entretenir et assurer la durabilité et la réparabilité de nos produits est aussi un challenge. Nous sommes déjà entrés dans l'éco-conception!

**Quelles sont les opportunités de carrières que vous offrez aux diplômés ?**

Chaque année, nous recrutons plus d'une centaine de jeunes diplômés pour des postes aussi bien en ateliers qu'au siège et qui souvent acquièrent de grandes responsabilités très rapidement. Chez Louis Vuitton, nous avons de la place pour des ingénieurs méthodes, des chefs d'équipes intéressés par le management, des logisticiens, des sales planners ou encore des business analysts. Nous avons également des équipes qui travaillent dans des secteurs très innovants, comme le big data ou la blockchain. Nous sommes une grande maison de luxe qui a ses portes ouvertes à toute personne passionnée et ambitieuse.

## « UNE ICÔNE DE MODE, D'AVANT-GARDE ET D'HORLOGERIE »

Beaucoup d'amateurs de belles montres commencent leur voyage horloger par la Monaco, une montre incontournable de toute collection digne de ce nom. Le point avec Catherine Erbelé-Devaux, directrice du patrimoine de **TAG HEUER**.

### speaker



**Catherine Erbelé-Devaux** a rejoint TAG Heuer en 2014, afin de superviser la stratégie héritage et patrimoine. Elle est à ce titre en charge de la conservation des archives, du musée TAG Heuer et des expositions, de l'Atelier de restauration des pièces anciennes, et plus généralement du rayonnement du savoir-faire horloger de la maison.

### entreprise

**TAG HEUER**  
En 1860, à l'âge de 20 ans, Édouard Heuer fonde son propre atelier d'horlogerie dans le Jura suisse. La création du Mikrographe en 1916, le sponsoring d'écuries de Formule 1 dans les années 1970 ou encore le lancement de la première montre connectée de luxe en 2015 ne sont que quelques exemples des innovations techniques, de la précision ultime et de la passion pour un design disruptif qui témoignent de l'esprit unique de TAG Heuer.

### Pouvez-vous nous rappeler l'histoire de votre pièce iconique : La Monaco ?

L'histoire de la Monaco commence par l'histoire de son mouvement, le Calibre 11, le premier mouvement chronographe automatique. Jack Heuer, alors président de l'entreprise, en comprend toutes les perspectives de développement et en équipe ses deux collections principales, Autavia – qui représente l'univers de la course automobile – et Carrera – qui représente l'élégance. Il en manque une troisième symbolisant l'avant-garde pour créer un bon équilibre. Il trouve la solution avec son fabricant de boîtiers quand celui-ci lui montre la première boîte carrée et étanche. La suite semble évidente : un cadran d'un bleu franc pour sortir des codes habituels et un nom, Monaco, à la fois glamour et racing, facile à prononcer dans toutes les langues. Cependant, la Monaco peine à rencontrer son public.

Finalement, elle arrive au poignet de Steve McQueen dans son film *Le Mans* en 1970, parce qu'on en avait en stock ! Cette association du King of Cool et de la Monaco marque une époque et sera reprise lorsque la Monaco est relancée en 1998. Depuis, ce chronographe si atypique est une icône de mode, d'avant-garde et d'horlogerie.

### Pour le 50<sup>e</sup> anniversaire de ce modèle, vous avez prévu 5 éditions spéciales. Qu'en est-il ?

Pour rendre hommage à notre icône, nous avons conservé la boîte carrée, la couronne à gauche symbolisant le remontage

automatique du mouvement, le fond plein gravé, mais nous avons voulu embrasser les couleurs et les émotions de chacune des cinq décennies par la couleur du cadran. En parallèle, nous avons lancé chaque édition dans une ville forte de sens. La première, avec un cadran rappelant le velours côtelé des années 1970 et les associations kaki-orangé de l'époque, à Monaco bien sûr. La deuxième, rouge comme la course automobile, lors des 24 Heures du Mans. La troisième, gris béton pour la street culture, à New York. La quatrième, noir et blanche, ultra-design, à Tokyo. Et la cinquième, anthracite et futuriste, à Shanghai. Les collectionneurs se sont enthousiasmés pour ce concept et ont apprécié avoir cinq moments aux sensations différentes pour fêter leur idole.

### Pourquoi est-ce le cadeau idéal ?

La Monaco incarne une icône de l'horlogerie, de la mode et du style, un must reconnaissable et indépassable à l'histoire incroyablement riche. C'est un peu de l'aura de Steve McQueen au poignet et un signe de reconnaissance entre Connoisseurs.

## LE MANAGEMENT DE TRANSITION, UN OUTIL POUR LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

Patrick Laredo, CEO et fondateur de **X-PM**, revient sur les enjeux qui poussent les entreprises à se réinventer et évoluer. Il nous explique aussi comment le management de transition peut les aider à relever ces défis.

### speaker



**Patrick Laredo**, est Président de X-PM, qu'il fonde en 2001. Après un démarrage de carrière dans l'industrie, chez Philips, il rejoint KPMG Peat Marwick dont il devient associé en 1984 et président en 1994. Contribuant au développement international des activités de KPMG dans l'industrie, il est également membre de l'organisation européenne de la « Conference Board ». En 1998, il cède KPMG Peat Marwick à l'américain CSC et assure consécutivement l'intégration de l'ensemble des activités de service en France. Patrick Laredo est Ingénieur Civil des Mines et PhD de la Johns Hopkins University de Baltimore.

### Quelles sont les principales évolutions qui impactent les entreprises aujourd'hui ?

Au-delà des incertitudes d'ordre économique et géopolitique (transition énergétique, Brexit...), les entreprises sont confrontées à quatre grands défis.

- La transformation digitale : si c'est une opportunité d'améliorer leurs processus, de changer leur façon de travailler, d'apporter une expérience client différenciante, elle modifie également les secteurs d'activité avec l'émergence de nouveaux acteurs qui viennent disrupter le marché en offrant une nouvelle proposition de valeur aux clients.
- L'open innovation : aujourd'hui, l'innovation n'est plus uniquement interne à l'entreprise, elle est avant tout externe. Une juxtaposition des multiples sources d'innovation extérieures permet aux entreprises de se positionner sur des choses nouvelles et différentes de ce qu'elles peuvent faire ou non en interne. Par exemple, quand on parle de nouvelle mobilité, il s'agit bien évidemment d'innovation dans le domaine automobile, mais aussi dans le secteur du digital, des objets connectés ou encore de l'énergie.
- La transition énergétique : la réduction de la consommation des énergies fossiles et du bilan carbone qui conduisent au réchauffement climatique est un des enjeux stratégiques partagés par toutes les entreprises.

Il y a également à ce niveau une véritable pression de l'opinion publique pour que les entreprises s'alignent sur les objectifs et

ambitions relatifs à la transition énergétique. En effet, la réduction de la consommation énergétique est même devenue un argument de vente alors que les consommateurs sont de plus en plus enclins à payer plus cher pour des produits ou des services respectueux de l'environnement.

- Impact de l'entreprise ou politique RSE : les entreprises doivent aussi être en mesure de montrer et de valoriser leur engagement en se positionnant comme des acteurs citoyens, bienveillants à l'égard de toutes leurs parties prenantes et performants sur des dimensions qui dépassent le côté financier.

### Qu'est-ce que le management de transition peut apporter à ce niveau ?

Depuis sa création, X-PM s'est positionné comme un acteur du management des transitions et des transformations. À travers nos interventions, nous apportons aux entreprises l'expérience et l'expertise dont elles ont besoin pour se transformer. Pour mettre en œuvre leurs projets, elles ont besoin de sang neuf, d'un expert qui sera exclusivement dédié à la mission en complément du management en place qui est mobilisé par la gestion quotidienne de l'activité et influencé par l'historique de l'organisation. Le manager de transition va prendre en charge le projet, gérer les ressources nécessaires, contribuer à l'adhésion de toutes les parties prenantes,



challenge les managers et surtout dégager les résultats attendus.

**Dans ce cadre, comment X-PM peut intervenir ? Quelles sont les caractéristiques de votre intervention ?**

Nous avons un positionnement de direction générale ou de support aux opérations. En parallèle, nous travaillons aussi avec des structures plus petites, comme des PME, des ETI ou même des start-up. L'expérience apportée par un manager de transition peut, par exemple, aider une start-up à passer de la fabrication en petite à grande série, de passer d'un stade conceptuel à la professionnalisation de la supply chain.... Concrètement, le management de transition permet à ces petites organisations de croître pour ne pas disparaître, alors qu'il apporte aux grandes entreprises un nouveau souffle pour se réinventer rapidement et continuer à exister.

**Qu'en est-il avec vos managers de transition qui sont au cœur des missions que vous réalisez ?**

Sur ce marché, notre réelle différenciation est notre engagement sur les résultats du projet ainsi que sur la

**“Sur ce marché, notre réelle différenciation est notre engagement sur les résultats du projet ainsi que sur la qualité de notre vivier de managers.”**

qualité de notre vivier de managers. Ces aspects sont au cœur de notre ADN. Au fil des années, nous avons construit un vivier composé de personnes ayant occupé des postes de direction générale et au sein de comité de direction, qui ont une expertise de pointe ou une compétence avérée dans un secteur précis. Ce sont également des entrepreneurs qui ont créé des entreprises dans des domaines très divers et qui se tournent vers le management de transition avant d'envisager d'autres

projets. Nos associés gèrent ce réseau et sélectionnent selon le besoin de nos clients le profil adéquat. En effet, au-delà des compétences, le challenge est de bien comprendre la mission et ses objectifs pour aller chercher le manager de transition qui fera la différence. Et c'est justement parce que nous avons développé une connaissance fine des besoins et enjeux des entreprises que nous pouvons nous engager sur des résultats !

**entreprise**

**X-PM**

Depuis près de vingt ans, X-PM est une référence du management de transition pour les entreprises industrielles et de services, en France et à l'international. Son métier : renforcer le management des projets de transformation de ses clients, et les aider à faire face à des situations critiques ou pallier une absence de manager(s). X-PM est cofondateur de WIL Group qui avec 17 membres couvre 60 pays répartis sur l'Europe, les Amériques, l'Asie-Pacifique et l'Afrique.

# alumni journal

# The quest for purpose: fad or for real?

HEC Alumni, Rodolphe Durand and Vineet Nayar make a strong case at the opening conference in the “Quest for Meaning” series.

# F

February 6th saw the successful launch of the “Quest for Meaning” conference series. The event was co-organized by a coalition of nine Alumni clubs\* – a record number, and testament to the topic’s broad appeal.

HEC Alumni Executive Director Marguerite Gallant (H.03) gave opening remarks to a full house of 200 attendees, setting the stage for the association’s year-long focus on the question of “our wider mission in this world”. The conference was led by quest-for-purpose advocates Marie Regnault (H.88), and Hélène de Saint Front (H.09), who guide individuals and organizations in their “climb” towards purpose.

The session opened with Rodolphe Durand (H.93, PhD.97), an HEC professor who holds the “Joly Family Chair in

Purposeful Leadership” and heads the HEC Society & Organizations (S&O) Center, which he founded in 2009. Durand talked about his inspiration for HEC’s “Purposeful leadership” track, a pioneering program that encourages students to explore their roles and responsibilities to society and business.

## A journey

The evening’s highlight was headliner Vineet Nayar, renowned Indian businessman and author of the international bestseller “Employees First, Customer Second”. Sitting on stage with Charles-Henri Besseyre des Horts (HEC professor emeritus), Nayar talked about his own life’s journey: from his early trials and triumphs, through a corporate career leading high-growth companies, to his current role helping to transform education in India. He captivated the audience with anecdotes and lessons learned about seeking justice, making bold decisions, and recognizing when you have “enough”. Nayar’s take on the trendy nature of today’s “quest-for-meaning” movement: “People like to talk about it, but most people don’t understand.” As he sees it, purpose is ultimately about inspiring others, but it all starts with the individual; you must follow your own path to purpose, before seeking to move others to collectively make a difference. In this age of innovation, creating a culture

around meaning involves pushing others “to think and to attempt the impossible, waking them up and getting them to do new things.”

## Purpose in practice

Bringing these insights to life, Vineet Nayar cited compelling stories from his own experience. In a perfect “Employees First” example, he described how Human Resources at HCL Technologies were transformed by shifting from the status quo and creating a “real structure of change”. As the company’s CEO, he was held directly accountable to his 100,000 employees through open evaluations. He also shared inspiring details about his Sampark Foundation, which is transforming education in Indian schools. Thanks to innovative practices including a new mobile app and creative teacher-motivation methods, Sampark has “ignited classrooms” and improved learning by 30% for over 7 million children – at a cost of less than \$1 per child. The evening ended with a cocktail reception. Stay tuned for details about the next session in this series!

**Julie Porcella Rolland (H.94)**

\* *HEC au Féminin / SpiritualityS / Générations Start - Boost - Change - Share / Volunteering / Consulting & Coaching / HR & Management.*

© Bruno Dellesard



# Rencontre avec l'équipe d'« Artisans of the Wild »

Une soirée spéciale autour de la publication d'un ouvrage à la frontière de la pub et de l'art, organisée par le Club Luxe et Création.

# L

Le club HEC Luxe et Création s'est retrouvé un soir de fin janvier pour un atelier sur un ouvrage inédit et sans équivalent. Son titre ? *Artisans of the Wild*. Son objectif : éveiller le sens et l'intelligence des lecteurs en vue d'une relation pérenne avec la marque de champagne Perrier Jouët ! Guillaume Pétavy Meynier, Global Brand Director, rappelle que cette Maison de champagne a été fondée à Épernay en 1811 par Rose-Adélaïde Jouët et Pierre-Nicolas Perrier, jeune couple à la fibre botaniste. En 1902, Émile Gallé, maître verrier et chef de file du mouvement Art nouveau, conçoit le tourbillon émaillé d'anémones du Japon qui deviendra l'emblème de la marque. Aujourd'hui, Perrier Jouët est la deuxième marque mondiale de champagne de prestige.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'Art nouveau et ses motifs d'inspiration végétale exprimaient une rébellion contre l'industrialisation galopante. *Artisans of the Wild* reprend la nature comme source d'inspiration, amenant artistes et artisans à orchestrer une prise de conscience des enjeux écologiques. Récits et tribunes de créateurs et d'entrepreneurs, somptueuses photos de nature et de jungle, portraits et vues d'objets d'art ou bestiaire extraordinaire jalonnent 210 pages d'un surprenant parcours, rythmé par des odes à la beauté et des poèmes d'amour en toutes langues. Le but ? Dérouter le lecteur, le guider à la rencontre de textes et d'images qui lui offrent une vision nouvelle des enjeux du monde.

## Un objet culturel

En imaginant des contenus cohérents avec la marque, ce magazine a pour objet de transmettre les valeurs de la Maison. Sarah Herz (H.97), directrice du Creative Studio de Condé-Nast, éditeur de magazines iconiques (*Vogue*, *Vanity Fair*, *New Yorker*...), était en charge de la structure éditoriale du projet. Elle a porté la variété et l'exigence des choix graphiques et des sujets. Conçu à l'encontre de toutes les économies d'agences qui exigent un résultat rapide, ce magazine est le fruit d'un long travail d'équipe. C'est aussi un vecteur

de communication iconoclaste, car le champagne Perrier Jouët n'y apparaît qu'en filigrane. C'est Dentsu Aegis Network, filiale de Dentsu, qui édite cette publication. Alexandre Sap, Chief Entertainment & Luxury Officer de la prestigieuse agence japonaise, nous présente la Maison Dentsu, inaugurée en juin 2019 : galerie d'exposition, espace de coworking et de rencontres destiné à accueillir artistes et talents en vue de composer les meilleures équipes et de « mettre la beauté au centre de toutes les préoccupations ». « Notre modèle économique consiste à bâtir des ponts intelligents entre les artistes et les marques », expose-t-il. « Avec les artisans et les ambassadeurs de la marque, précise Thomas Erber, rédacteur en chef du projet chez Dentsu, nous avons cherché à sortir des sentiers battus, à broder des histoires évoquant la nature de façon éclairée et positive, sans se sentir contrits par la menace écologique. » « Aujourd'hui, c'est la culture qui fait la pub ! », conclut Alexandre Sap. Dont acte avec *Artisans of the Wild*, un objet d'impact durable qu'on prendra le temps de feuilleter. Lancement public mondial mi-février 2020 dans un réseau de prestigieuses librairies.

Éric Blanche (H.74)



## 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 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 !

Merci de faire parvenir vos textes 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 classmates (career changes, relocations, birthes, 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

Send us your texts at : journal@hecalumni.fr.

For any question, you can call 0033 1 53 77 23 35.

## promos

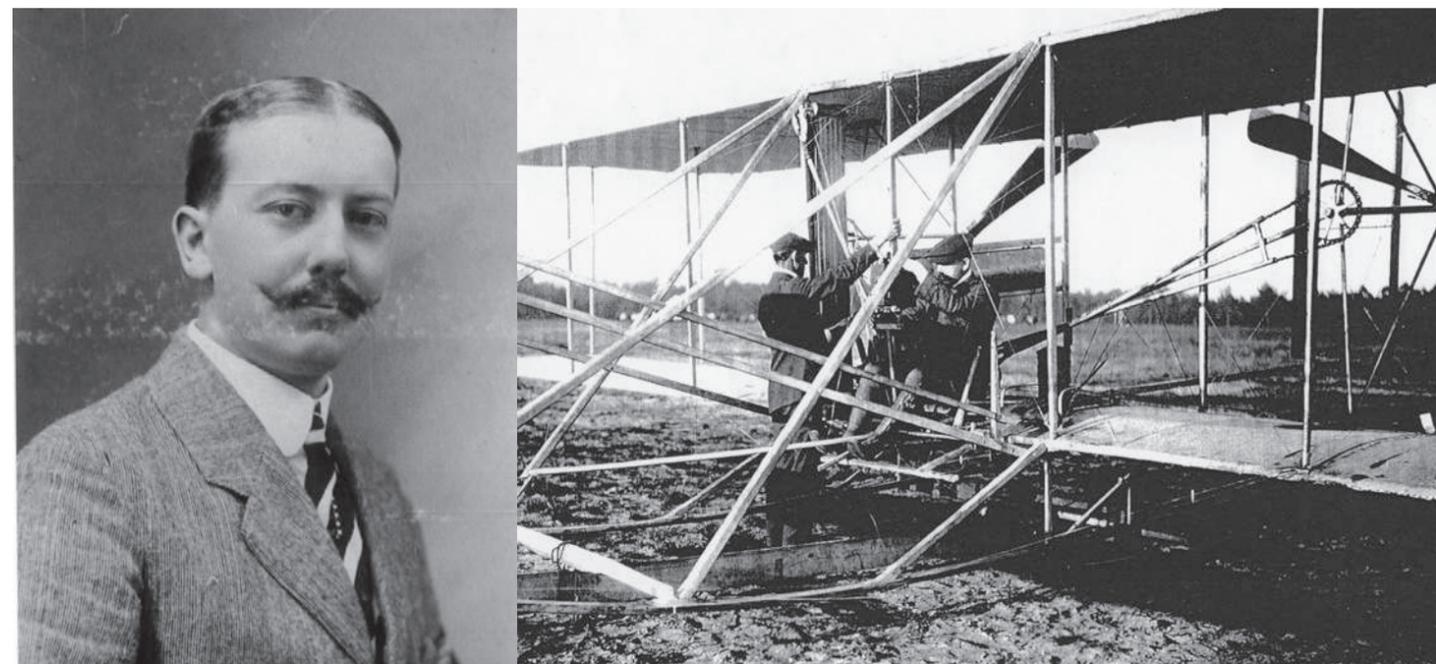
### 1903

#### En souvenir de Louis-Paul Bonvillain (H.1903)

HEC rime avec innovation depuis plus d'un siècle. Louis-Paul Bonvillain, un de nos grands anciens, diplômé de l'École des hautes études commerciales en 1903, en est une magnifique illustration. Curieux de tout, ce fut un infatigable voyageur et créateur, passionné par deux nouvelles technologies de son temps : le cinéma et l'aviation. Sa naissance, déjà, avait un goût d'épopée... Il naît en 1884 à Mandalay, au cœur du royaume méconnu de Birmanie. Son père, Philibert Bonvillain, ingénieur des Arts et Métiers, était alors dépêché par la France auprès du roi Thibaw pour construire des infrastructures dans le pays. À sa naissance, le petit Louis-Paul émerveille les Birmans qui n'avaient encore jamais vu un bébé blanc et le considèrent avec étonnement...

En 1885, les Français sont chassés du pays par les Anglais qui l'annexent à l'Empire des Indes. Des trois bateaux qui quittent Pondichéry pour la France, seul celui du petit Louis-Paul et sa mère atteindra Marseille : les deux autres furent coulés par un cyclone en plein océan Indien...

Fils aîné d'une famille de quatre enfants, Louis-Paul Bonvillain est admis en 1901 à l'École des hautes études commerciales. L'école est alors dirigée par Edmond Jourdan. À sa sortie de l'École, il intègre la très dynamique société des Frères Pathé, créée sept ans plus tôt. Il participe ainsi activement à la naissance du cinéma industriel et mondial. Le fondateur de la société, Charles Pathé, crée un modèle qui sera plus tard imité par Hollywood. Sous son impulsion,



l'entreprise devient la première multinationale dédiée aux loisirs. Vers 1904, Pathé distribue 30 à 50 % des films projetés en Europe et aux États-Unis ! Louis-Paul Bonvillain et d'abord réalisateur de reportages pour Pathé. Au Maroc, il réalise une première : filmer une bataille en direct ! « Les balles pleuvaient de toutes parts, raconte-t-il. Mais elles nous manquèrent, moi et ma machine. Les Maures engagèrent une charge désespérée et tentèrent de prendre à revers les troupes françaises, mais un régiment de chasseurs surgit soudain au galop et repoussa au sabre les Mahométans. Je réussis à saisir l'ensemble de cet événement dramatique et envoyai le film à Paris pour y être développé. » En déplacement aux îles Hawaï en 1910, il réalise aussi le premier film français

consacré au surf, intitulé *Le Surfing, sport national des îles Hawaï*, tourné sur la plage de Waikiki. Pour ajouter au romanesque, c'est à Honolulu qu'il rencontrera sa future épouse, Daisy, née en Égypte, à Alexandrie, et avec laquelle il se marie en France en 1911... On trouve encore de lui, au catalogue Pathé, une nouveauté qui fera date : le premier film tourné à partir d'un ballon, en 1908, et intitulé *Comment on voit Paris à 800 m d'altitude*. Passionné par l'aviation naissante, Louis-Paul Bonvillain est également l'auteur de la première photographie et du premier film réalisés à partir d'un avion ! Le 9 octobre 1908, à Auvours, près du Mans, il a l'idée d'embarquer une caméra dans l'aéroplane motorisé du célèbre Wilbur Wright, venu en France faire des démonstrations de son Flyer Model A. Le confort et la sécurité

sont plus que rudimentaires... mais les images font sensation en France et la Une du magazine illustré *La Vie au grand air* ! Louis-Paul Bonvillain devient le directeur du service des voyages et de l'actualité des Cinématographes Pathé. Sous sa houlette, le Pathé Journal est lancé en 1909. C'est le premier hebdomadaire d'actualités filmées, qui est alors diffusé avant le film dans les salles Pathé. En 1910, Louis-Paul Bonvillain dirige le service scientifique de Pathé Frères et investit dans le développement du film scientifique, complètement novateur. Il fait entrer à Pathé le Docteur Jean Comandon qui crée les « films-leçons » et plusieurs procédés cinématographiques révolutionnaires, en particulier, sur la représentation de l'infiniment petit et de la croissance



des végétaux, filmée image par image, puis montrée en accéléré...

Pathé s'internationalise et plus de 200 filiales sont créées à travers le monde. Louis-Paul Bonvillain est envoyé à Yokohama en 1910 et Melbourne en 1911. Il part ensuite à l'agence de New York, dont il assurera un temps la direction, sous le titre de directeur général pour les USA. À la veille de la Grande Guerre, Pathé Frères est la quinzième plus importante société française même si la concurrence commence à être rude.

Contraint d'abandonner sa carrière à cause de la guerre, Louis-Paul Bonvillain quitte New York le 8 août 1914, laissant sur place son épouse et son fils, âgé de 4 mois. Après la guerre, il ne retrouvera jamais ses fonctions dans l'entreprise, que le conflit et le développement de la concurrence ont affaibli.

Après de la guerre, c'est vers le domaine de la réclame et de la promotion des ventes, alors en plein essor, qu'il se dirige. Toujours innovant, il œuvrera

en particulier comme représentant de commerce des établissements Esquimaux-Brick, fondés en 1924, qui distribuent en France les toutes nouvelles crèmes glacées, les « esquimaux »... La société sera rachetée par Gervais dès 1931.

Louis-Paul Bonvillain est resté toute sa vie attaché au cinéma et à l'aviation, transmettant le virus à d'autres membres de sa famille... Conservant son goût pour l'aventure, il sera le grand ami de Léon Poirier, célèbre réalisateur de cinéma à qui l'on doit, entre autres, la « Croisière noire » et la « Croisière jaune » pour la promotion des automobiles Citroën.

Porté par ses rêves et ses passions, entouré de ses quatre fils et de ses nombreux petits-enfants, Louis-Paul Bonvillain décède en 1965, quatre ans seulement avant le premier pas d'un homme sur la Lune...

**Cyrille Bonvillain (son petit-fils)**

## 1953

### Émile Louapre (H.53)

*La Gazette* était l'organe d'information interne (nombre de copies limité) de la division chimie de Rhône-Poulenc. Cette publication se proposait deux objectifs... D'abord, informer la direction générale du groupe, le comité de division et tous les cadres impliqués dans l'action, de l'évolution de nos affaires, de nos problèmes et de nos espoirs, de nos échecs aussi bien que de nos succès, en évitant de sombrer dans l'un de ces bulletins « cocorico » d'autosatisfaction, destinés à montrer au monde entier combien nous étions beaux-et-gentils-et-talentueux-et-surdoués-et-sous-payés-compte-tenu-de-nos-performances, dont nous avons déjà tant d'exemples ! En réalité, nous parlions peu de ce qui allait bien et insistions davantage sur ce qui allait mal. Nous étions donc à contre-courant

des autres publications professionnelles et politiques dont l'unique objet est de vanter les mérites des leaders qui, sans cette mise en valeur énergétique, pourraient ne pas être évidents. Nous exposions donc, deux fois par mois et en huit pages, nos inquiétudes et nos préoccupations. Les nouveaux lecteurs étaient toujours surpris par la sincérité de nos propos et souvent alarmés, car prompts à confondre préoccupation et pessimisme... Il leur fallait quelque temps pour apprendre à nous connaître mieux, et les choses s'arrangeaient. La nature de notre métier nous conduisait à ressembler aux « combattants de l'ombre »... En effet, les objectifs qui nous étaient fixés, étaient exprimés en monnaie nationale, qui était fluctuante, alors que les principaux facteurs déterminants étaient établis avec un an d'avance (taux de change du dollar et des principales devises, prix du baril, taux de croissance mondial, etc.). Nous devions donc nous efforcer d'influencer la conjoncture autant que faire se pouvait... Alors, nous traversions sans arrêt les continents, avec des dîners-débats dans tous les grands pays avec tous nos vendeurs et tous nos grands clients, acceptions des tournois de golf au Japon ou dans le Connecticut, et mettions sur le pont tout le personnel de nos filiales étrangères... Cela dit, personne ne comprenait très bien la cohérence de nos occupations, et personne ne voyait clairement le lien entre ce que nous faisons et les résultats que nous obtenions... Mais la règle du jeu était pourtant claire et respectée : les objectifs nous étaient fixés après discussion approfondie par notre hiérarchie et nous réclamions seulement la liberté de choisir l'itinéraire qui nous paraissait le mieux convenir, même si, souvent, il ne laissait pas de surprendre. Ce système nous obligeait évidemment à rendre des comptes régulièrement et c'était là le rôle de *La Gazette*... Le compte rendu

écrit présentait en outre un énorme avantage, en cela qu'il permettait d'informer sans être interrompu. Le second objectif de la *Gazette* était de devenir le « *dazibao* » de la division – le *dazibao* était ce pan de mur que l'on trouvait dans les villages en Chine, même pendant la période maoïste, où les citoyens pouvaient écrire, sans crainte (?), ce qu'ils souhaitaient... Il nous est apparu très tôt que la communication coûteuse des sociétés modernes ne visait qu'à s'assurer que le manœuvre de base a bien compris ce que pense Monsieur-le-Président-Directeur-Général ! À l'inverse, point n'est besoin d'un œil exercé pour comprendre que la communication de bas en haut se fait très mal. Grâce à des intermédiaires dévoués, on ne laisse passer que les compliments et les applaudissements... Il n'est pas prévu qu'on puisse ne pas être d'accord. Les micros ne sont pas faits pour critiquer mais, à la rigueur, pour demander des précisions supplémentaires sur la pensée de Monsieur-Le-Chef... Pour beaucoup de raisons, la langue de bois n'est jamais contestée et il n'y a pas de contre-pouvoir. Nous avons donc ouvert une page de *La Gazette*, la 9<sup>e</sup>... pour que quiconque veuille intervenir pour faire savoir aux autres ce qu'il pensait, puisse le faire, et là, sans risque d'aucune sorte, foi d'animal ! Et nous avons reçu de nos amis disséminés dans les grandes villes de France et dans tous les grands pays du monde, des réflexions constructives ou destructrices, enthousiastes ou amères, des dessins acides et drôles, et des citations d'auteurs (beaucoup de citations d'auteurs), qui se référaient avec piquant et causticité à notre état d'esprit du moment... Deux règles seulement encadraient ces critiques : elles ne devaient être désobligeantes pour personne et notre attitude devait être telle qu'il soit évident pour tout le monde que nous faisons plus d'efforts que les autres pour faire triompher les

décisions de notre hiérarchie, même si, et surtout, quand nous nous étions permis de les discuter...

*Corrigere ridendo mores*, disaient les Latins : « corriger les mœurs en riant »... Le propos commun était d'utiliser l'humour comme un outil de travail, de traiter les choses sérieusement sans se prendre au sérieux et parfois, avec moins d'ambition, de faire seulement réfléchir ou sourire et mériter ainsi ce qu'on disait de nous, à savoir : « Rien de cigale sur un fond de fourmi » !

## 1957

### Déjeuner annuel de la promotion

C'est le 22 novembre dernier que nous nous sommes retrouvés à Auteuil Brasserie, comme l'année dernière. Nous étions 35, dont 16 dames et 19 fisticis. En 2018, nous étions 41. Cette année, nous ont quittés D. Goldmann, B. Goutet, F. Huvelin, Ph. Renard et J. Vau. La Promo qui était de 255 cobayes en 1957 a perdu 113 des siens, déclarés à l'Association.



De gauche à droite, F. Cassard, J.-P. Hissette, E.Plantevin, J.-M. et V. Pilpout et R. Cassard.

Un grand merci aux présents et particulièrement à ceux venus de leur « territoire », j'ai nommé : J.-C. et C. Bauer, J. et M. Vincent, J. Benne, E. Plantevin et Ph. Rietzler de Thoiry dans l'Ain qui renoue ainsi le lien avec la promo, perdu depuis l'École. Il nous a présenté des documents très intéressants qu'il a écrits sur notre guerre d'Algérie – une chronique sur ses activités lors de son séjour en Kabylie et un historique du déroulement de la guerre, clair et précis –, ainsi qu'un témoignage sur la Seconde Guerre mondiale, *Ma guerre de 7 à 12 ans, entre 1940 et 1945*.

Voici son mail, si vous voulez le contacter : p.rietzler@wanadoo.fr

Un certain nombre d'absents, regrettant de ne pouvoir participer à notre rencontre, m'ont prié de vous transmettre leurs amitiés. Ce sont P. Rose, R. Kubler à Bâle, P. Calleux en Floride à cette époque, G. Macarachvili au Pérou, R. Ferrando, P. Valentin, G. de la Presle, J.-C. Mathieu, V. de Toldi et X. Dupont.

Notre École HEC, ou plutôt maintenant le Groupe HEC, voit évoluer son statut et, depuis quelques années, la CCIP a diminué sa subvention qui va devenir symbolique. Le Groupe HEC dont

les dépenses courantes sont couvertes par les frais de scolarité, a besoin de ressources supplémentaires, car il doit investir pour l'amélioration de l'enseignement, de la recherche, du campus, des bourses... Aussi, la Fondation HEC met en place des levées de fonds ; une première réalisée entre 2013 et 2018 a rapporté 113 millions d'euros. Cette année, une nouvelle campagne a été lancée en juin dernier avec un objectif de 200 millions sur quatre ans. Si nous voulons donc que le Groupe HEC reste dans le top mondial des business schools, il est demandé à l'ensemble de la communauté HEC de contribuer, dans la mesure de ses moyens, au succès de cet appel de fonds. Pour revenir à la promo, nos déjeuners trimestriels se poursuivent au rythme de trois par an, vers la fin mars, fin mai et fin octobre. Le nombre de participant, hélas, diminue : de 20 puis 15, il est passé à 12 environ. Le plaisir de se retrouver, lui, ne diminue pas, et je compte sur vous pour nous réunir plus nombreux cette année. Comme d'habitude, une circulaire indique les dates en début d'année. Nos épouses peuvent également se retrouver aux rendez-vous organisés par Élisabeth. Le nombre de golfeurs se réduit inexorablement, cependant je tenterai de réunir cette année quelques joueurs et joueuses sur le green. En effet, il faut continuer de se remuer pour maintenir en forme cette promo dynamique, et nous rencontrer pour maintenir la sympathique cohésion qui nous anime.

Que 2020 vous soit propice ! Amitiés.

**J.P. Hissette (H.57)**

## 1958

### Daniel Bernard (H.58)

Diplômé d'un autre siècle, boulevard Malesherbes, je voudrais évoquer deux événements qui m'ont fortement marqué.

La dernière « leçon » (en quelle année, je n'en ai pas souvenir...) du doyen de droit Léon Julliot de la Morandière, qui a livré avec une grande émotion devant un amphî silencieux sa conviction que sa génération avait surtout fait la guerre, détruit et tué, et son espérance que notre génération ferait mieux... Outre son autorité de juriste, il était mutilé de la Première Guerre et avait appartenu au réseau de résistance Combat durant la Seconde.

L'explosion de la première bombe atomique française, à laquelle j'ai assisté, sous l'uniforme de sous-lieutenant du « contingent », sur la base saharienne de Reggane le 14 février 1960. Une « bombinette » (60 kilotonnes, soit environ trois fois la puissance de celle d'Hiroshima), très peu au regard des mégatonnes existantes depuis, qui en font, avec le dérèglement climatique, une des causes possibles de disparition de l'humanité terrestre. Forçons-nous cependant à croire, comme Monsieur de la Morandière, à la capacité des hommes à éviter ces catastrophes ! C'est mon vœu pour 2020, comme pour les années suivantes...

## 1964

### Gérard Dumas (H.64)

C'est avec regret, qu'atteint par la limite d'âge de 75 ans, j'ai dû quitter ma fonction de président de chambre au tribunal de commerce de Créteil, après quarante ans de carrière bancaire. C'est alors qu'un article de journal intitulé « La conciliation de justice, une alternative au procès » m'a incité à présenter ma candidature. Cet article, en effet, expliquait en quoi consiste cette fonction et comment s'y prendre pour postuler.

J'y ai donc lu que lorsqu'un litige surgit entre deux personnes, le recours au conciliateur de justice est un moyen simple, rapide, gratuit et souvent efficace de déboucher sur un accord amiable sans passer par la case procès. Que faiseur de paix et démineur de conflits, le conciliateur de justice est un homme d'écoute, qui s'efforce de dédramatiser les situations. Que son rôle est de faciliter l'obtention d'un compromis entre deux parties en litige, dans une totale impartialité et en veillant à ce que le compromis obtenu soit le plus équitable possible. Qu'il met de l'huile là où ça coince, arrondit les angles de relations parfois distendues et désamorce les conflits avant qu'ils ne débouchent devant un tribunal.

Cette description m'a plu et j'ai donc préparé mon dossier de candidature, qui devait, comme toujours, comporter un certain nombre de pièces et être adressé au président du tribunal d'instance. Ce dernier, après l'avoir instruit et m'avoir reçu, avait à le communiquer au premier président de la cour d'appel, qui a procédé, par ordonnance, à ma nomination, sur avis conforme du procureur général. La procédure s'est terminée par une prestation de serment devant la cour d'appel de Paris.

Il faut tout d'abord noter que depuis la loi du 18 novembre 2016 sur

la modernisation de la justice, la conciliation est un passage obligé pour tous les petits litiges inférieurs à 4 000 €, et elle est fortement recommandée pour les autres litiges. Ma première source est le tribunal d'instance de Paris, où je tiens une permanence le lundi matin. J'ai chaque fois cinq dossiers que je peux venir chercher à l'avance si je le peux. Sinon, je les découvre sur place. L'audience se tient dans une salle spécialement affectée du tribunal.

En ce qui me concerne, on me donne des dossiers « article 830 » du Code de procédure civile, c'est-à-dire des dossiers qui ne sont pas encore passés devant un juge. Dans cette procédure, les parties, demandeur et défendeur, ont été préalablement convoquées par le greffe du tribunal à une audience de conciliation.

Certains collègues ont d'autres types de dossiers, affectés à l'avance par un juge ou encore affectés sur place pendant une audience. La deuxième source est le tribunal de commerce de Créteil, qui me connaît bien, et qui me donne des dossiers de conciliation le deuxième mardi du mois, en moyenne trois ou quatre à chaque fois. Soit je vais les chercher à l'avance pour les étudier tranquillement chez moi, soit je les découvre sur place, ce que je n'aime pas tellement faire.

La troisième source est la mairie du 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris (où j'habite) où je tiens une permanence tous les lundis après-midi. Les personnes qui ont un litige viennent s'inscrire à la mairie pour prendre rendez-vous. Je les reçois, me fais expliquer de quoi il s'agit et les convoque ensuite en même temps que leur contradicteur pour une audience ultérieure. J'ai cinq affaires à chaque fois. Certains conciliateurs tiennent leurs permanences dans des « Points d'accès au droit » (PAD).

Bien entendu, je ne peux tenter de concilier que si les deux parties sont présentes. C'est malheureusement

loin d'être le cas général. En effet, bien souvent, le défendeur est absent. Dans ce cas, je dois délivrer un « certificat de carence » au demandeur, certificat qui sera exigé du tribunal s'il veut ensuite aller plaider en justice. La conciliation peut parfois se faire par internet, dans laquelle, les parties échangent par mails sous le contrôle du conciliateur.

Les grandes sociétés (par exemple SFR ou Orange) ont généralement un collaborateur du service juridique désigné comme interlocuteur des conciliateurs.

Prenons le cas, heureusement réel, où les deux parties sont présentes devant moi.

Il y a des techniques pour la conciliation que l'on apprend dans les formations dispensées par l'École nationale de la magistrature. J'en ai suivi plusieurs et ce n'est pas dans ce court exposé que je peux entrer dans les détails. J'en resterai donc aux généralités.

La première chose que je fais est de mettre les parties en confiance en étant le plus accueillant possible, car au début, l'ambiance est toujours un peu tendue. J'explique que je ne suis pas un juge et que mon rôle est seulement de voir si les points de vue peuvent se rapprocher pour déboucher sur un accord.

Je dis que pour concilier, il faut avoir envie de le faire, à savoir que chaque partie doit être disposée à faire un pas en direction de l'autre, en acceptant d'avance de réduire ses prétentions. Je rappelle l'adage bien connu : « Un mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès ». J'indique également que la conciliation, par rapport au procès, permet d'aller vite, d'être gratuite et d'être acceptée par les deux parties, ce qui n'est pas le cas des procès. J'indique aux parties que je serai tout à fait neutre, et seulement là pour les aider à trouver une solution. Je précise enfin que les débats sont confidentiels. Je demande alors au demandeur

d'expliquer ce qu'il voudrait obtenir, puis je demande au défendeur quelle est sa position. Sans le dire, j'applique la formule « IBPVM » apprise en formation : Intérêts de chacune des parties, Besoins des parties, Préoccupations des parties, Valeurs, Motivations, pour tenter de déboucher sur une reconnaissance réciproque.

Je reformule. Le cas échéant, je m'entretiens séparément avec chacune des parties. Ensuite vient la recherche en commun de la solution. Il faut aller vite, car on n'a que trente minutes par affaire, en y incluant le temps de rédaction des documents. De deux choses, l'une, soit la conciliation réussit, soit elle échoue.

Dans le premier cas, je délivre un « constat d'accord », dans le second cas un « constat d'échec ». Ces documents sont rédigés en plusieurs exemplaires : pour chacune des parties, pour le tribunal (si l'affaire est venue du tribunal), pour les archives du conciliateur. En cas de succès, l'une des parties peut demander l'homologation par un juge, et cela doit être noté dans le procès-verbal.

Je sais que notre gouvernement pousse très fortement à la généralisation de la conciliation-médiation. Il y a environ 2 000 conciliateurs en France. Cela désengorge les prétoires et génère des économies, puisque les conciliateurs sont bénévoles.

Mon sentiment est que la fonction de conciliateur est à la fois frustrante et utile. Frustrante pour au moins trois raisons. D'abord, le conciliateur attend parfois pour rien, car personne ne vient à l'audience, ou au moins le défendeur ne vient pas, ce qui, bien entendu, exclut toute conciliation. Ensuite, parce que le compromis n'est pas dans nos gènes nationales, à la différence des pays du nord. Le cas est hélas fréquent où chacune des parties, sûre de son bon droit, est convaincue qu'un tribunal lui donnera raison. Il y a donc beaucoup d'échecs. Enfin, parce que les dossiers, à l'exception

des dossiers du tribunal de commerce, touchent à la vie quotidienne et sont rarement d'un grand intérêt intellectuel. Mais c'est une fonction utile, car bien souvent les gens ne savent pas à qui s'adresser pour tenter de régler un litige et, en la personne du conciliateur, ils trouvent un interlocuteur disposé à les écouter, à les aider et à les renseigner. Le conciliateur joue un rôle fortement social. J'ai reçu moi-même de nombreux témoignages de reconnaissance. Si certains ou certaines d'entre vous se sentent une vocation de conciliateur après avoir lu ce papier, je me ferai un plaisir de leur apporter tous les éclaircissements souhaitables.

## 1965

### Jean-Paul Mengès (H.65)

Je voudrais adresser un message de soutien à Francis Christian (H.67), créateur des éditions des Éditions Christian, dont le témoignage était paru dans un précédent numéro. HEC 65, créateur des éditions Mengès (livres d'art) et des éditions Image/Magie (livres photo et poche) j'ai lu avec intérêt cet appel au secours (crowdfunding pour 50 000 euros, c'est énorme !) j'ai connu la même situation à cause de l'erreur d'une stagiaire contrôleuse des impôts qui avait rejeté, par erreur ou ignorance, une provision pour retours de libraires à mon bilan. Aujourd'hui, les librairies ferment les unes après les autres (1 100 à l'office aujourd'hui contre 9 000 « de mon temps ») et il vaut mieux envisager une diffusion sur le Net (Amazon, Google etc.). Ce camarade a-t-il seulement encore un diffuseur ? J'ai moi-même le projet de relancer sur le Net mon fonds Image/Magie et j'accueillerai toutes les propositions de collaboration, notamment informatique. J'ai beaucoup de projets éditoriaux dans mes cartons ! Et j'avais un ami

imprimeur (n° 1 en Europe) intéressé par ce projet. La clé de l'édition, c'est la diffusion et on pourrait envisager cette édition avec HEC Alumni. *Why not ?*

## 1967

### Christian Filiol (H.67)

Jean-André Charial (H.67) et L'Oustau de Baumanière étaient présentés l'an dernier en page 101 du numéro 1 d'*HEC Stories*. Son grand-père avait obtenu une 3<sup>e</sup> étoile en 1969, perdue en 1991. Il déclarait alors : « Depuis, nous essayons de la récupérer en faisant des efforts au niveau de la qualité de nos services et prestations. » C'est avec beaucoup de joie que nous avons appris que L'Oustau de Baumanière avait retrouvé sa 3<sup>e</sup> étoile. Ces efforts ont été récompensés ! Jean-André Charial a aussi été nommé récemment Chevalier de la Légion d'honneur. L'année 2020 commence pour lui sous les meilleurs auspices. Nous lui adressons nos sincères félicitations.

#### Le délégué de promotion



## 1968

### HECJF 68 : escapade à Marseille

De Massalia au Mucem, les HECJF 68 ont vécu 2 600 ans en trois jours. Dans le cadre des voyages régulièrement organisés par notre dynamique comité de promotion (Lyon, Lille, Amsterdam, Cologne, Vézelay, Évian...), nous étions une petite vingtaine, heureuses de nous retrouver sur les quais de la gare Saint-Charles, la plupart étant des « habituées » de ces joyeuses équipées, quelques autres participant pour la première fois à ces moments conviviaux de détente et de découverte. La création d'un groupe WhatsApp nous permettait d'échanger, avant, pendant et après, photos, commentaires et informations diverses. Une innovation plébiscitée par la plupart des participantes : le groupe sera donc conservé pour les prochains épisodes.

Hommage rendu dès le premier jour aux deux monuments les plus fameux : la « Bonne Mère » et la Bouillabaisse ! Après Notre-Dame-de-la-Garde et la fabuleuse vue panoramique depuis le parvis, nous avons poursuivi notre périple par la basilique Saint-Victor et sa collection de sarcophages chrétiens des premiers siècles. Nous avons ensuite déambulé au gré des ruelles et escaliers du quartier du Roucas Blanc et admiré dans les trouées le magnifique panorama sur la Méditerranée, notamment depuis les jardins de la villa Valmer. En longeant la Corniche, au soleil déclinant, nous sommes arrivées dans l'anse du vallon des Auffes, pittoresque petit port, où nous avons dégusté une excellente bouillabaisse « chez Fonfon ». Le lendemain, nous avons traversé le quartier du Prado vers la « maison



du Fada » ou Cité radieuse. Notre guide à l'accent chantant a décrypté pour nous le « Modulor » cher à Le Corbusier. De retour sur le Vieux Port, nous avons embarqué pour un après-midi de croisière dans les calanques jusqu'à Cassis. Nous avons profité pleinement du soleil et de la beauté des paysages. La journée s'est achevée par un dîner dans un restaurant du Vieux Port où une conteuse provençale nous a amusées de ses anecdotes pleines de gaieté et d'humour. Après une visite du marché aux poissons du Vieux Port et de L'Ombrière de Norman Foster et Michel Desvigne, le bus nous a déposées à la cathédrale La Major, édifiée au XIX<sup>e</sup> siècle dans un style romano-byzantin et aux proportions spectaculaires. Son architecture rappelle celle de Notre Dame de la Garde, toutes deux ayant été construites par Henri Espérandieu.

De l'esplanade, qui offre une vue panoramique sur la Méditerranée, on domine le Mucem, accolé au fort Saint-Jean. Au Mucem, notre guide nous a expliqué la genèse du projet conçu par Rudy Ricciotti : transformer l'ancien môle portuaire J4 en musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée. Nous avons déambulé dans les coursives ascensionnelles qui serpentent autour du cube central, à l'abri des arabesques de béton fibré qui l'enserrent, pour déboucher sur le toit-terrasse et emprunter la passerelle de béton qui surplombe un bras de Méditerranée et débouche au fort Saint-Jean. Après avoir déjeuné sur le Vieux Port, nous avons exploré le quartier du Panier, le plus ancien de Marseille, sorte de Montmartre provençal très pittoresque avec ses ruelles et ses maisons colorées, ses petites places, son street art local et ses boutiques

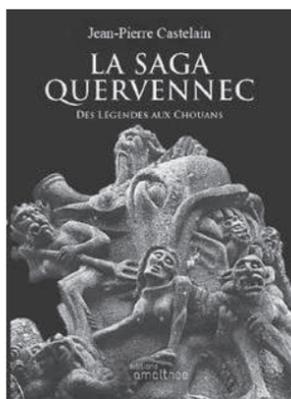
artisanales. Nous avons aussi admiré les richesses architecturales de la Vieille Charité de Puget, ancien hospice, de Notre-Dame-des-Accoules, du pavillon Daviel, ancien palais de justice, et de la maison Diamantée, qui jouxtent un hôtel de ville à l'architecture XVII<sup>e</sup>. Cette découverte ou redécouverte de Marseille nous a toutes enchantées : en perte de vitesse à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, du fait de l'atonie de son activité portuaire, Marseille retrouve du dynamisme, boostée par son rôle de capitale européenne de la culture en 2013. Une renaissance qui a permis des opérations de rénovation urbaine et des créations culturelles bénéfiques, dont le J4 Mucem est la plus emblématique illustration.

#### Martine Verneret (HJF.68)

## 1970

### Jean-Pierre Castelain (H.70)

En retraite depuis 2005, j'assouvis depuis lors ma passion pour l'écriture en publiant presque un ouvrage par an. Au fil des années je me suis aperçu que ce qui me convenait le mieux était d'écrire une histoire dans l'Histoire. D'où mon goût prononcé pour les sagas et les romans historiques. Passionné par l'architecture, les débuts du gothique m'ont attiré. D'où ce centrage sur le Moyen Âge, mais pas uniquement. J'adore évoquer les bâtisseurs, tel l'abbé Suger de Saint-Denis, et je considère que rassembler mes personnages autour de belles constructions apporte un intérêt supplémentaire à la lecture. C'est franchement le cas avec la Bretagne et la forte identité bretonne. D'où *La Saga Quervennec* (1720-1805), mon ouvrage paru en 2020. Dans le même esprit, je suis en train d'écrire un roman sur la Ligue hanséatique sur fond de peintres flamands. À mon petit niveau, j'aime ajouter une pierre ou deux à l'édifice...



## 1972

### Philippe Bouillet (H.72)

J'ai le plaisir de vous informer de l'élection, au premier tour de scrutin par les 72 juges du Tribunal de commerce de Nanterre, de notre délégué de promo Jacques Fineschi à la présidence de ce tribunal, dont l'importance n'est plus à démontrer dans la vie économique régionale et nationale. Cette élection récompense ainsi à la fois le talent et la compétence de notre camarade et marque la reconnaissance de l'ensemble de la communauté économique des Hauts-de-Seine, qui regroupe nombre d'entreprises françaises d'importance majeure localisées à La Défense et dans d'autres villes emblématiques du 92.

### Michèle Lewi (HJF.72)

Il n'y a pas d'âge pour se lancer de nouveaux défis ! Après une vie d'expert-comptable, j'ai créé Cyclamelle. Comme un prénom, un cyclamen au féminin, comme « elle », comme « mademoiselle », cette marque est dédiée aux femmes actives, qui bougent, qui voyagent, qui font bouger les lignes. Et qui se déplacent à vélo ! La longue grève des transports a peut-être été l'occasion d'apprécier la liberté de la petite reine : partir quand on veut, stationner son deux-roues devant sa destination, lui confier son portage. Peut-être a-t-on découvert à cette occasion le plaisir d'un moment pour bouger, s'abstraire du smartphone et des urgences, réfléchir. Et compris aussi l'efficacité de ce mode de déplacement, souvent plus performant que la voiture ou les transports en commun. Surtout aux heures de pointe. Pour accompagner ce changement de mode de vie, j'ai eu l'idée de créer une ligne de vêtements et d'accessoires spécialement conçue pour les cyclistes

citadins. D'abord dans le choix des matières : nous avons sélectionné des tissus techniques dédiés au monde du sport et les avons détournés pour créer des coupes urbaines. Outre leur confort, ces tissus présentent l'avantage de se laver en machine, de sécher très vite et d'éviter tout repassage. Des éléments de sécurité soulignent la ligne des vêtements : des bandes ou des passepoils réfléchissants renvoient la lumière pour être vu(e) des automobilistes, même de nuit. Enfin, quelques détails pratiques, pensés pour la pratique du vélo, caractérisent ces habits : le tissu stretch (30 % d'élasthanne) assure une bonne liberté de mouvement, vestes, manteaux et trenchs peuvent s'ouvrir d'une main, même avec des gants, et certains comportent des manchons pour l'isolation thermique. Outre les innovations vestimentaires créées par la marque, nous avons imaginé un sac à main en cuir qui se clipse directement sur le porte-bagages. Et pour éviter le vol de vélo, nous avons été chercher un modèle d'antivol pratique et léger. Le succès de cette nouvelle aventure



## 1978

### Hommage à Jean-Pierre Trémenbert (H.78)

Nous avons la grande tristesse de vous annoncer le décès de notre camarade Jean-Pierre Trémenbert (H.78). Nos pensées vont à son épouse Claire et à ses enfants qui font face à la brutalité de cette disparition, survenue quelques mois seulement après un départ à la retraite bien mérité. Jean-Pierre a fait sa carrière dans le monde bancaire. Il a été directeur général de CPR jusqu'en 2004, puis a rejoint Crédit Agricole Corporate & Investment Banking, où il a occupé différentes fonctions de direction. Il avait été nommé directeur de la Conformité du Groupe Crédit Agricole en 2015, et y avait porté de nombreux dossiers de transformation dans un environnement réglementaire complexe. Jean-Pierre a fait beaucoup pour tous ceux qui l'ont croisé ; c'était un patron très apprécié des équipes qu'il dirigeait et un ami précieux. Nous le garderons dans nos mémoires. **Michèle Jardin (H.78) et Patrick Lissague, délégué de la promotion**



(société japonaise spécialisée en éclairage automobile du Groupe Valeo). La réforme de la gouvernance de Nissan et le redressement de ses résultats dans le cadre de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi sont les priorités de la nouvelle équipe de direction.

est grisant : la marque, vendue en ligne, a ouvert un show-room, dans le 19<sup>e</sup> arrondissement, et deux déclinaisons de Cyclamelle devraient bientôt voir le jour : Cyclaman et Cyclamome ! Qui dit vélo dit sensibilité à la RSE : les produits développés par Cyclamelle sont made in France. Les tissus et le cuir viennent de France ou d'Italie et sont fabriqués par des entreprises impliquées dans une démarche éco-responsable. Les transports sont réduits au minimum. Au croisement de la mode, du sport et de l'écologie, cette ligne de vêtements est un projet qui me tient vraiment à cœur. **cyclamelle.com**

## 1976

### Gilles Barouch (H.76)

Mon parcours après HEC a été consacré à la recherche en sociologie et management et à une activité de consultant spécialisé en management de la qualité et en développement durable. Après avoir publié une dizaine de livres et d'articles académiques sur ces sujets, j'ai choisi de mettre mes connaissances à profit pour analyser les crises. Après trois ans et demi de travail de recueil d'informations, d'analyse et de synthèse, je viens de publier aux éditions Publibook un livre intitulé *Vive les crises contemporaines*. Il s'agit d'une approche comparative des crises. Cette analyse révèle un résultat surprenant : toutes les crises étudiées (qu'elles soient financières, économiques, de l'euro, arabes, sécuritaires, des migrants, ukrainienne et de l'UE avec le Brexit) ont suivi le même schéma de déroulement. Ce qui m'a permis d'établir une typologie de leurs causes et de proposer des pistes permettant de mieux les prévenir et les maîtriser.

## 1979

### Bernard Delmas (MBA.79)

Lors de son assemblée générale annuelle à Yokohama, le conseil d'administration de Nissan Motors m'a nommé administrateur indépendant. Ingénieur civil des Mines (Nancy) de formation, j'ai fait l'essentiel de ma carrière chez Michelin, alternant des responsabilités au siège à Clermont-Ferrand et au Japon. De 2010 à 2018, j'ai été président de la chambre de commerce et d'industrie française au Japon, et depuis 2015, je suis administrateur externe d'Ichikoh

## 1982

### Philippe Lévêque (H.82)

J'ai le bonheur de diriger une magnifique ONG de solidarité internationale, CARE France, très active dans la promotion des droits des femmes et de la protection du climat. Deux amies de l'association ont monté un projet de loterie mondiale sur le Net incroyablement originale qui peut vous permettre à la fois de gagner une authentique nature morte de Picasso et de faire une bonne action : 200 000 tickets sont à vendre au prix unitaire de 100 euros, avec un tirage télévisé en direct et le 30 mars. Le tableau, exposé au musée Picasso



de Paris, est superbe. Je l'ai présenté à de nombreux médias.

Le profit net de la loterie sera reversé à CARE : si tous les tickets sont vendus, 200 000 personnes à Madagascar, au Cameroun et au Maroc verront leurs ressources en eau mieux gérées et auront accès à l'eau potable.

L'accès à l'école de centaines de petites filles sera favorisé par la construction de toilettes adéquates, dont l'absence est l'une des grandes causes d'abandon de la scolarité.

De telles initiatives innovantes sont rarissimes dans le monde de la philanthropie et je ne peux pas résister à l'envie de vous en parler ! Et si c'était un(e) alumni qui gagnait un Picasso pour 100 euros ? Vous pouvez toujours tenter votre chance sur : <https://1picasso100euros.com>



## 1986

### Benoit Rabourdin (H.86)

Avec Thibault de Guillebon (M.10) et deux autres associés, nous avons fondé la start-up Hubtobee, finaliste des Mercurus HEC 2020 en mars. Hubtobee est une innovation qui reproduit l'intelligence instinctive collective brillante des abeilles, en biomimétisme de l'efficacité de la ruche, parfaite communicante ! L'infiniment petit au service de l'infiniment grand (multinationales et ETI réparties sur plusieurs sites géographiques), du Jean de La Fontaine « augmenté »... *Let's behave like a beehive!*

La solution se présente sous forme d'un calendrier partagé des voyages de l'entreprise, mais aussi en mode assistant, sous forme de notifications intelligentes personnalisées de suggestions de RDV business. Le co-working international en mode lean management devient possible sur les flux habituels de déplacements ponctuels. Hubtobee renforce le collectif au sein des entreprises en optimisant le networking interne, en indiquant à chaque collaborateur les collègues qu'il croisera dans les prochains jours afin de saisir toute opportunité intelligente de co-working. Créateur de liens humains, de décroissement, de sérendipité et d'intelligence collective, cette solution génère également des économies significatives par mutualisation de taxis et de coursiers internationaux, et surtout par effacement de voyages d'affaires. Hubtobee diminue ainsi l'empreinte carbone de l'entreprise, comme ses dépenses.

La start-up vient d'être primée deux années de suite : Médaille d'or de la Qualité de vie au travail (QVT) en décembre 2018, Médaille d'argent des Solutions innovantes pour l'environnement du travail (ARSEG)

en novembre 2019, Grand Prix du public de La Solution innovante au service de la QVT et Médaille d'argent de la catégorie Innovation QVT au service des collaborateurs en décembre 2019. Ces Awards ont été remportés en binôme avec l'un de ses clients, Safran, pour qui Hubtobee a déployé sa solution auprès de 45 000 collaborateurs répartis dans dix pays. Plus de 15 000 voyages ont été partagés sur la base de volontariat et plus de la moitié des cadres l'ont utilisé activement sur le dernier trimestre. De nombreuses économies d'émissions de carbone et budgétaires ont déjà été rapportées. Hubtobee continue sa croissance et enrichit son intelligence au travers de partenariats, notamment avec Microsoft. Son objectif est d'accompagner les entreprises dans les défis de fonds qu'elles doivent relever : l'éco-responsabilité, le collaboratif et le travail en équipe, ainsi que la qualité de vie au travail.



### Enrico Chiesa (H.86)

La première fois que je suis venu à Punta Cana, j'ai dormi sur la plage, car le Club Med était complet et il n'y avait rien d'autre tout autour que de la canne à sucre, sur des centaines de km<sup>2</sup>. Après une carrière en zigzag dans la lessive et le cinéma, je suis retourné en République dominicaine, trente ans après y avoir été VSN en 1987-1988 : aujourd'hui Punta Cana est un mélange entre Tahiti, Marbella et Las Vegas... Plages de paradis, tourisme de masse, villas de millionnaires, beaucoup de casinos, 10 000 mariages étrangers par an... À deux minutes montre en main de l'aéroport le plus fréquenté des Caraïbes (5 millions de passagers par an), c'est au cœur de Punta Cana Village, sur le « boulevard des banques » que j'ai ouvert avec mes associés AI Studio en 2019, le premier studio photo inspiré de ce qui se fait de mieux à New York ou Paris. Un cyclo (mur courbe qui permet de photographier sans ombres) de 4 x 4 m, des boîtiers danois Phase One (les plus chers du monde) et une gamme

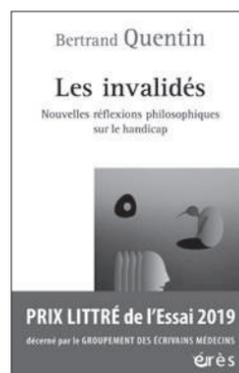
complète d'éclairage Profoto (le nec plus ultra suédois). La façade, une baie vitrée intégrale de 30 m<sup>2</sup>, permet de photographier en lumière naturelle, l'internet haut débit, d'envoyer des fichiers à l'autre bout du monde, et la clim et le ventilateur, de tenir le coup, car il fait 35 à l'ombre. Notre business s'appuie sur trois métiers. La photo « sociale », peu technique, nous permet de capter une clientèle riche, lors de mariages de célébrités ou encore du tournoi de golf PGA. Cette clientèle nous commande ensuite des photos commerciales (notre deuxième business), dans des domaines exigeants : l'automobile de luxe, la mode, l'architecture. Peaux noires et blanches, maisons et voitures sont sans doute les objets les plus difficiles à éclairer ; nos deux photographes (un Hongrois et un Vénézuélien) ont heureusement une grande maîtrise technique. La troisième activité, c'est la location du studio à des équipes de tournage étrangères. À tous les métiers de « collection » (mode, optique, linge de maison...), qui ont besoin, dès l'hiver,

de photos d'été, nous apportons une solution plug & play afin qu'ils puissent optimiser leur temps sur place. Location de 4x4, de voitures de collection, d'hélico ou d'Airbnb, accès aux plages et villas privées ou organisation de décors spéciaux (épave d'avion, plage déserte, chevaux de polo...), sont simplifiées grâce à notre connaissance de la région et notre réseau local. Mais le grand avantage, c'est bien sûr le studio lui-même : on ne peut exposer un mannequin plus de 2 heures par jour sur la plage (le matin tôt et à l'heure bleue, au crépuscule) et nous permettons aux équipes de shooter tout leur catalogue entre ces deux moments-là, à 2 km des plages et dans des conditions occidentales de confort et de technique. En termes financiers, le studio, qui a représenté un investissement de 200 000 dollars, est loué 1 500 dollars la journée. Punta Cana est déjà une destination naturelle de shooting pour les annonceurs de New York et Toronto... Nous serions heureux de travailler avec plus d'Européens et plus d'anciens HEC, où qu'ils soient ! En 2020, une réduction de 20 % sera accordée à tous les alumni qui me contacteront directement : chies2012@gmail.com En espérant vous retrouver bientôt sous le soleil des Caraïbes ! [www.a1studiopuntacana.com](http://www.a1studiopuntacana.com)

## 1991

### Bertrand Quentin (H.91)

Mon smartphone a sonné. Un homme que je ne connaissais pas m'a demandé si j'étais assis, mais j'étais en train de marcher dans la rue. Il m'a dit que je venais de remporter à l'unanimité le Prix Littré de l'Essai 2019 pour mon dernier livre : Les Invalidés, nouvelles réflexions philosophiques sur le handicap, aux éditions Erès. Depuis sa sortie, un certain nombre d'articles élogieux avaient déjà fleuri, mais là, c'était autre chose. Il m'a dit qu'il me félicitait du fait qu'en traitant un sujet comme le handicap – répulsif et anxieux – le livre puisse, de façon inattendue, être aussi passionnant pour tout lecteur.



## 1999

### Li Lacampagne (MBA.99)

J'ai créé Ai Shopping fin 2015 (Ai veut dire Aimer en chinois), société spécialisée en communication digitale auprès du public chinois dans le but d'aider les voyageurs à faire du shopping comme de vrais Parisiens. Nous avons créé l'application Ai Shopping Paris, un guide de shopping virtuel avec des parcours dans les différents quartiers de Paris et



des offres exclusives pour nos utilisateurs. En même temps, nous aidons les marques à communiquer sur les principaux réseaux sociaux chinois, tels que Weibo, WeChat, Toutiao ou Sina. Depuis deux ans, un nouveau concept d'e-commerce est apparu en Chine et gagne du terrain vis-à-vis des marketplaces tels que Tmall ou JD : il s'agit de « social commerce », à savoir la vente en ligne par des influenceurs. La plupart des influenceurs chinois ont créé leurs propres e-shop, grâce à Mini-Program (une sorte d'application implémentée dans WeChat). Ainsi, les blogueurs ont désormais le pouvoir de transformer directement leurs followers en clients... Ai Shopping est un des rares acteurs français à se positionner sur ce nouveau type d'offre, en proposant aux marques un panel de prestations, qui va de l'influence à la vente en ligne. Nous travaillons déjà avec une dizaine de marques partenaires telles qu'Inès de la Fressange, Carel, le Tanneur et Cinabre qui ont ainsi commencé à vendre leurs produits en Chine sans y avoir implanté le moindre point de vente. Notre ambition pour 2020 : réaliser une levée en série A... et créer une filiale chinoise !

## 2000

### Angéline Bizet (E.00)

J'ai choisi de vous faire rêver en partageant avec vous mes deux passions que sont l'alpinisme et la voile. Les étendues de neige ou de mer m'emportent la plupart du temps, m'émerveillent souvent, m'effraient parfois. La variation des lumières et des paysages, surtout au moment du coucher du soleil, me rendent contemplative, moi qui suis d'un tempérament plutôt dynamique. Cela me permet de me ressourcer. Parfois, la nature se montre hostile, avec vent, brouillard, pluie, neige, vagues. Il faut savoir se montrer modeste et renoncer, la raison devant l'emporter sur l'ego.



L'alpinisme et la voile m'apportent beaucoup sur le plan professionnel, par la prise de recul face à l'adversité qu'ils m'ont permis d'acquérir, le travail en équipe que nécessitent une manœuvre en bateau ou l'évolution sur un glacier en cordée.

Ils me permettent de m'adapter à toutes les situations, cette qualité étant indispensable pour évoluer en mer ou en montagne. Et le bonheur que j'éprouve est à la mesure de la beauté des paysages traversés.



## 2001

### Estefania Gonzalez de Ubieta (H.01)

Cela fait vingt ans que je suis arrivée en France. Vingt années durant lesquelles bien de choses se sont passées. Des études HEC, des années marathoniennes au service de grandes entreprises, un mariage, des enfants, et cætera.

J'ai été passionnée par mon travail : j'ai eu la chance de croiser des personnes qui ont cru en moi et qui m'ont confié des projets d'envergure. J'ai eu une très belle évolution, travaillé avec des personnes de tout horizon et partout dans le monde... Mon expérience a été riche et globalement extrêmement positive. Mais il y a des moments dans la vie où on a besoin de tourner la page et de passer à autre chose. Ce début d'année 2020 est l'un de ces grands moments pour moi. Depuis plusieurs mois, je travaille sans relâche dans la création de ma propre entreprise, Loc and Roll. C'est un défi comme je les aime, avec un haut niveau de complexité et d'incertitude. C'est aussi l'envie de proposer un service alternatif et une manière de consommer plus responsable en matière d'ameublement, et c'est la conviction que ce service trouvera toute sa place.

Études, expatriation, naissance d'un enfant, séparation, mise en location d'un appart meublé... la vie est faite de nombreux aléas qui nous poussent à déménager ou aménager notre espace ; plein d'occasions où on a besoin de meubles de manière temporaire. Or, faute d'alternative à l'achat, on dépense des sommes parfois astronomiques dans des meubles et objets que l'on n'est pas sûr de conserver, qui à terme, finissent par nous encombrer et dont le stockage, les transports successifs et la revente peuvent virer au casse-tête. Loc and Roll propose la location de

meublier, électroménager, multimédia, articles de déco et équipement de maison pour des durées allant de un mois à cinq ans.

Parce que nous ne sommes pas tous pareils et que tous les goûts sont dans la nature, il y en a pour tous les styles et budgets. Parce qu'il est temps de valoriser l'économie circulaire, Loc and Roll propose du mobilier neuf, mais aussi des meubles upcyclés et chinés. Parce que nous courons tous derrière le temps, Loc and Roll s'occupe de tout : livraison, montage des meubles, installation, désinstallation en fin de contrat, voire retrait des anciens meubles.

Un service clé en main qui simplifie la vie, le tout étant inclus dans les prix. Et pour ceux qui s'attachent à ses meubles ? Ils peuvent les racheter en fin de contrat. Loc and Roll apporte ainsi une alternative souple, pratique et avantageuse et propose un mode de consommation plus responsable. Voilà pour l'essentiel, mais ce n'est pas tout. Au-delà des engagements pour une consommation plus responsable, je souhaite contribuer directement ou indirectement à l'insertion professionnelle de personnes en difficulté, notamment les personnes en situation de handicap ou des femmes de plus de 45 ans qui ont du mal à (re)trouver un emploi malgré leurs compétences.

Voilà, vous savez presque tout sur ce grand défi dans lequel je me suis lancée avec ténacité et passion. Évidemment, je suis preneuse de tout type de soutien pour faire avancer cette entreprise. Pour tous ceux qui voudraient entrer en contact, je suis joignable via LinkedIn ou mon adresse mail personnelle. Je profite pour remercier ceux qui m'ont déjà fait confiance et qui me soutiennent dans la création de Loc and Roll, notamment le Réseau Entreprendre qui a fait de moi l'une de ses Lauréates 2019 ainsi que les équipes de La Turbine, incubateur flambant neuf où je viens de poser

mes valises ! Si vous êtes arrivés jusqu'ici, je vous remercie pour votre attention et vous dis à bientôt pour plus de nouvelles !

**Estefania.Gonzalez-de-Ubieta@locandroll.com**  
**www.locandroll.com**

## 2002

### Laetitia (Lambert) Daufenbach (H.02)

J'ai rejoint Sodexo en 2002 à un poste « généraliste » de développement de nouveaux services. L'été prochain, je fêterai mes dix-huit ans dans l'entreprise, dix-huit ans durant lesquels « je me suis bien amusé[e] », comme le disait Pierre Bellon, son fondateur.



Entre Europe et Amérique du Nord, j'ai développé de nouveaux services (le Facilities Management version Hard FM, le Cesu abondé du plan Borloo), ouvert de nouveaux pays (activité incentive aux US, le segment seniors en Allemagne), lancé de nouvelles activités (les services à la personne et à domicile et actuellement Entegra appro 2.0). L'occasion d'un apprentissage de la relation de travail essentiellement en mode projet, dotted line, mentor et non pyramidale ou en management direct. Un bel

apprentissage et un parcours atypique chez Sodexo, où les rôles opérationnels dans l'activité de restauration-sur-site, avec management direct de larges équipes, ont longtemps été un point de passage quasi obligé pour croître dans l'organisation.

Les années ont passé, les esprits ont évolué, les profils se sont diversifiés. Il y a quelques années, Sodexo s'est réorganisé en modèle matriciel, en segments de clients globaux (éducation, hôpitaux, etc.) et en plateformes transverses. Le but était de casser les silos internes, favoriser le partage d'expertise, et mieux servir nos clients et consommateurs. Mon bagage professionnel est devenu un réel atout dans ce nouvel univers : profil « global », vision 360 sur les expertises du groupe, expérience multiculturelle, leadership matriciel, agent de changement.

Si Sodexo évolue, se secoue, se réinvente, moi aussi j'évolue, je m'épanouis, et à l'âge de 18 ans en unité sodexienne, je savoure d'être dans une si belle entreprise dont les valeurs restent inébranlables et l'offre pour nos clients et consommateurs s'affine et se confirme. Sodexo contribue à améliorer la qualité de vie au quotidien, à commencer par celle de ses employés et communautés. Je viens de rejoindre Entegra, une activité de Sodexo qui témoigne de cette volonté de répondre au mieux aux besoins et attentes des clients. Entegra offre aux clients en « auto-gestion » (gérant par eux-mêmes leur restauration et services) l'expertise de Sodexo pour les accompagner dans leur performance opérationnelle, à commencer par l'optimisation de leurs achats et la maîtrise de leur food cost. Je garde toujours un pied dans le secteur des établissements pour personnes âgées (et cela depuis cinq ans), mais je sers désormais aussi les hôteliers et la restauration commerciale avec Entegra. Je n'aurais jamais cru faire un tel grand écart !

J'ai trouvé chez Sodexo un champ immense de possibilités, une vraie « people company » dans laquelle les relations sont sincères, le réseau est fidèle et l'esprit entrepreneurial de notre fondateur (avec qui j'ai eu la chance de travailler) est toujours très présent. Longue vie à Sodexo !



### Grégory Monseau (M.02)

Ingénieur de l'École supérieure de fonderie et forge, titulaire d'un Master spécialisé en management industriel international, j'ai principalement occupé au cours de quinze dernières années des postes d'ingénieur commercial pour le compte de grands

groupes internationaux du secteur automobile. Mais j'ai récemment décidé de me lancer dans une nouvelle aventure professionnelle en tant qu'indépendant. Je me suis tourné alors vers le monde des travaux qui me passionnait depuis mon plus jeune âge. Déjà client de La Maison des Travaux et séduit par son concept, j'ai décidé de rejoindre le réseau. J'accompagne et conseille aujourd'hui les particuliers et les professionnels dans la définition de leurs projets de rénovation et de décoration à Paris.

Le principe de La Maison des Travaux répond à de nouvelles tendances de consommation en apportant conseils et services aux particuliers et entreprises. Créé en 2007, ce réseau de courtiers en travaux spécialisé dans le domaine de l'habitat se développe sous forme de franchise à travers un réseau de 106 courtiers qui conseillent et accompagnent les particuliers ou les entreprises dans le choix de leurs prestataires.

En tant que courtier en travaux, je mets en relation les professionnels du bâtiment avec les clients souhaitant réaliser des travaux de rénovation, d'aménagement ou d'extension. J'étudie avec eux leurs besoins et les aide à se projeter dans leur projet. Les artisans ayant signé la charte qualité de La Maison des Travaux s'engagent à respecter les délais, le budget et le résultat final. À noter que la prestation du courtier est entièrement gratuite pour les clients. Petit-fils de chef de chantier, j'ai toujours aimé bricoler. J'ai rénové plusieurs appartements ou maisons moi-même. Je connais aussi un peu le monde des artisans pour avoir fait appel à eux sur certains chantiers plus importants. Et quand la question de ma reconversion professionnelle s'est posée, il m'a semblé évident de choisir ce métier me permettant d'associer mon expérience commerciale à mon goût pour les travaux.

## 2003

### François-Xavier Huard (H.03)

J'aime beaucoup le changement de regard que le passage d'HEC Carrières à HEC Life Project suggère.

Car pour ma part, depuis quinze ans, c'est beaucoup plus dans une perspective de projet de vie que de carrière que je me suis inscrit. Mes choix professionnels n'ont jamais été prémédités, et ce sont les rencontres qui en ont déterminé les orientations. Alors que je m'appête à quitter Madagascar pour retourner en France, c'est un peu dans cette situation où je me trouve aujourd'hui.

J'ai commencé à travailler au Cambodge pendant deux ans, dans un village isolé, pour le compte de l'ONG Enfants du Mékong, au service d'un projet maraîcher et pour lancer le tout premier projet d'accès à l'eau potable de l'ONG 1001 Fontaines pour demain. Je suis marqué à vie par cette expérience exaltante. De retour en France en 2005, ayant gardé en mémoire une rencontre au cours d'un forum HEC Carrières des années auparavant, j'ai choisi de rentrer chez Vallourec. Pendant six ans, je suis parti à la rencontre des grands clients internationaux, j'ai découvert la richesse des relations humaines en usine, la passion du produit, la fierté des négos réussies, l'honneur de servir des clients avec zèle et créativité.

En 2011, je suis parti travailler chez Aubert&Duval (groupe Eramet), spécialiste des aciers et alliages à haute performance. Plongeon dans une usine fascinante de 1 600 personnes, au cœur de l'Auvergne magnifique, et découverte de la performance industrielle et du management du changement au cœur des ateliers de production. On m'a ensuite confié la direction de la supply chain de cet énorme paquebot. Sensations fortes garanties... Deux ans plus tard, j'ai



à nouveau animé des chantiers de transformation, associant cette fois-ci plusieurs sites de production. En 2017, j'ai démissionné : depuis plusieurs années, le besoin de participer activement aux vrais chantiers de transformation du monde, en particulier celui de la conversion écologique, me travaillait. Je suis donc parti avec ma famille pour Madagascar, comme volontaire de solidarité internationale pour l'ONG IECD, diriger un programme

éducatif hors norme. Sesame, créé en 2013 à Antananarivo, accompagne plus de 300 étudiants très défavorisés dans leurs études supérieures et jusqu'à leur insertion professionnelle. Ce parcours d'excellence de quatre années associe tutorat personnalisé, développement personnel, acquisition de nouvelles compétences d'apprentissage, construction du projet de vie, parcours d'insertion professionnelle... Les étudiants qui sortent de ce parcours

intègrent non seulement le monde du travail dans d'excellentes conditions, mais se distinguent par leur personnalité, leur sens de l'engagement, leur autonomie, leur confiance en eux, en dépit de leur vulnérabilité. Sesame est devenu en quelques années une pépinière de jeunes professionnels, d'entrepreneurs talentueux et de citoyens engagés. Pour un pays comme Madagascar, ce n'est pas rien... Pour moi, ce fut une expérience vertigineuse, au cœur d'enjeux passionnants pour notre époque : éducation, entrepreneuriat, leadership inspiré et management, identité et dialogue des cultures, innovation. Sans compter la création de passerelles et de partenariats entre le secondaire, le supérieur, le monde du travail, l'État, les investisseurs... Un grand écart, au regard de mes douze années passées dans la métallurgie ? Pas vraiment. D'expériences en rencontres, un fil rouge se dessine qui me permet d'unifier un peu plus ma vie autour d'engagements personnels et professionnels qui associent création de richesses, développement des personnes, justice sociale, respect du vivant, prévalence de la vision sur les intérêts particuliers. Nous quittons avec regret le pays l'été prochain, ma famille souhaitant continuer l'aventure en France. Pour Sesame comme pour moi, la suite est à écrire.

Le recrutement de mon successeur a commencé.

Si vous êtes intéressé(e), n'hésitez pas à déposer votre candidature sur <https://carriere.iecd.org/fr/>

### Raphaël Labbé (H.03)

En janvier 2019, l'un des hommes-clés de Wall Street, le CEO de BlackRock Larry Fink, a été victime d'un hoax : peu avant la parution de sa lettre annuelle très attendue, une fausse lettre a été diffusée via un faux e-mail

et publiée sur un faux mini-site. Dupés, plusieurs médias de référence, notamment le *Financial Times* et CNBC.com, ont publié une infox. Une exception ? Hélas, non. Le 22 novembre 2016, Vinci a été victime d'une usurpation d'identité. Un faux communiqué annonçait une révision à la baisse des résultats du groupe et le licenciement de son directeur financier, ce qui a conduit à un flash crash avec une chute du titre de plus de 18 %. Un faux démenti a ensuite été envoyé pour faire remonter ce même cours avant que le groupe n'envoie son (vrai) démenti. Cela aura duré sept minutes.

C'est en partant de ce constat que j'ai développé avec mon associé, Jérôme Lascombe, une solution permettant aux entreprises de parer ce genre d'attaques.

Wiztrust est la première plateforme de certification et de vérification de l'information des entreprises. C'est une plateforme technologique qui ancre les contenus des entreprises dans la blockchain (par exemple les communiqués de presse) et en assure la traçabilité : prise d'empreinte des fichiers, édition d'un certificat et enregistrement dans la blockchain Ethereum. Elle permet donc aux entreprises de certifier les informations qu'elles diffusent et à leurs destinataires, journalistes, analystes et investisseurs, d'en vérifier l'authenticité. Le tout en trois clics sur le site de Wiztrust.

Le temps de l'information s'accélère et les médias qui couvrent les sujets économiques et financiers, notamment les agences d'information financière, ont peu de temps pour vérifier l'authenticité d'une annonce. Dans un contexte où la crédibilité des journalistes est parfois contestée, l'organisation en « desks » d'une partie des rédactions amplifie ce phénomène. Grâce à Wiztrust, investisseurs, analystes et médias pourront vérifier en temps réel l'authenticité de

l'émetteur et l'intégrité du contenu. Une manière complémentaire des modes habituels de vérification de l'information.

Je suis très heureux de pouvoir compter parmi nos utilisateurs les plus grands acteurs de la finance et des sociétés cotées ainsi que de nombreux médias (utilisant Wiztrust pour vérifier l'information) : le groupe Bouygues, Colas, Schneider Electric, TFI, Les Échos, le Groupe BPCE, Natixis, Klépierre, Gecina... Wiztrust participe ainsi à la protection de plus de 310 milliards de capitalisation boursière.

## 2004

### Céline Bonis (H.04)

Tout est parti d'un projet de tour du monde avec mon conjoint. Besoin de plus de spiritualité, d'évasion... On ne voulait pas d'un tour du monde touristique, on voulait s'ouvrir à quelque chose de plus grand et ça nous a menés à la question du sens. Quel sens aurait cette expérience dans nos vies et quelle contribution on apporterait avec ce projet ? Alors on s'est dit : comment mettre nos compétences au service des autres de façon différente pour avoir un vrai impact ? Alexandre en tant que médecin, enseignant et coach de dirigeants dans le secteur médical... Moi en tant que consultante en organisation et en leadership, coach de dirigeants et passionnée par les sujets ayant trait à la spiritualité ? J'ai alors repensé aux dirigeants que j'accompagne et Alexandre à son expérience de gestion d'un service de réanimation à l'hôpital. On était marqué tous les deux par la solitude que ressentent ces dirigeants et ces médecins... Notre projet a mûri pour aboutir à la création de notre association : Lagirafemobile.



Vous devez vous demander ce qui se cache derrière ce nom surprenant ! La girafe est l'animal symbole de la communication non violente (CNV). Son fondateur, Marshall Rosenberg, l'a choisi comme symbole, car c'est l'animal terrestre qui a le plus gros cœur. Apprendre à parler avec le langage girafe est un chemin vers plus d'authenticité et de liberté. Notre projet inclut des actions de sensibilisation et des formations à la CNV.

Mobile, car notre projet est nomade : nous allons traverser l'Afrique de l'Ouest et descendre vers le sud jusqu'au Cap en camion. Le projet s'étend sur vingt mois environ. Départ prévu le 1<sup>er</sup> septembre 2020. Notre objectif principal est de soutenir localement en Afrique des hommes et des femmes qui mettent leurs vies au service des plus démunis, au sein d'associations humanitaires dans le secteur médical et médico-social. Notre intention est de les accompagner afin de les aider à mieux gérer les conflits et communiquer de façon plus authentique. Et surtout les aider à prendre soin d'eux-mêmes pour mieux prendre soin des autres. Fondamentalement, le constat qui motive le projet est le suivant : l'énergie, le temps et l'argent sont des ressources rares dans les structures associatives. Il est important de

préservier ces ressources. Parmi les difficultés rencontrées, la gestion des conflits peut prendre une part importante, du fait du degré d'urgence d'intervention des personnels humanitaires et des contextes humains difficiles auxquels ils sont confrontés. Cela peut entraîner des inefficacités organisationnelles et avoir un impact négatif sur la qualité des interventions. Voire mener à des situations d'épuisement (nous avons un exemple récent de burn out d'une dirigeante d'association qui se bat pour sortir les enfants de la rue depuis



dix-sept ans en Afrique de l'Ouest). Le deuxième objectif de Lagirafemobile est de contribuer à diffuser certaines approches et méthodes en Afrique et d'initier un réseau international de solidarité. Les bénéfices de ce projet sont multiples. Pour les personnels humanitaires : bien-être au travail, instauration d'une culture qui valorise la collaboration et la confiance, qualité de la relation avec les populations, engagement des personnels (moins d'absentéisme). Pour les populations bénéficiaires : amélioration de la qualité de prise en charge. Notre partenaire principal aujourd'hui est le Samu social international, mais nous sommes en train de monter des partenariats avec d'autres associations ! Enfin, pourquoi l'Afrique ? Pour deux raisons : proximité culturelle et proximité affective. Ça avait beaucoup de sens pour nous. Mais le travail commence en France, dès cette année ! Nous finalisons actuellement notre site internet [lagirafemobile.org](http://lagirafemobile.org). Il sera ouvert très bientôt, venez voir !



### Xavier Guérin (MBA.04)

J'ai passé les vingt-cinq dernières années à monter des équipes pour introduire et développer en Europe des technologies disruptives, principalement venues de la Silicon Valley, autour de l'internet et les réseaux, le stockage, le data management et les bases de données Big Data. L'hyper croissance est mon domaine. Aujourd'hui j'ai décidé de rejoindre Andjaro, une jeune start-up française qui propose une solution temps réel innovante d'optimisation du staffing et une réponse efficace à l'absentéisme. À une époque où l'évolution technologique et la transformation digitale sont perçues comme des menaces pour l'avenir de l'humain dans le monde du travail, Andjaro rencontre un succès fulgurant en se positionnant comme la solution de développement d'une population oubliée de la HR Tech : les « cols bleus ». Les entreprises doivent aujourd'hui faire face à un véritable défi : optimiser la masse salariale et lutter contre l'absentéisme, tout en garantissant une fiabilité des opérations, une gestion efficace des compétences et des talents ainsi qu'une réelle qualité de vie au travail (QVT). En permettant aux organisations d'adapter instantanément la répartition de leur personnel à leur activité réelle, la plateforme collaborative d'Andjaro, permet à la fois de réduire les coûts (CDD, Interim) et d'augmenter la fidélisation des compétences. DRH, managers et employés s'y retrouvent ; tout le monde est gagnant. Andjaro a déjà levé 5 millions d'euros

auprès de Balderton Capital et SAP. iO et connaît une croissance soutenue de 10 % mensuel. En 2019, la solution Andjaro est utilisée par 40 000 employés, a généré plus de 160 000 mouvements de personnels et a permis 15 millions d'euros d'économies à ses clients parmi lesquels figurent Engie, Elior, Dalkia ou encore Starbucks. Lors de mes entretiens de recrutement pour Andjaro, j'ai eu la chance de pouvoir échanger avec Bernard Liautaud (cofondateur de Business Object et Managing Partner de Balderton Capital), qui m'a confié que l'année 2019 a marqué un tournant pour l'écosystème européen de l'innovation, dont la maturité et l'apparition de nouvelles technologies allaient permettre de faire émerger des futurs champions globaux. Je dois dire que la rencontre avec l'équipe dirigeante d'Andjaro, Quentin, Ivan et Justus, a conforté mon envie de mettre mon expérience au service d'une des plus prometteuses start-up françaises, porteuse d'une si belle proposition de valeur humaine.

## 2005

### Philippe Gillet (M.05)

When I joined the HEC Infinity Pass program in 2018, my main objective was to stay in touch with and support the association, attend masterclasses, webinars, workshops, and benefit from its strong international network, like I did in the last 15 years. It is only one year later that I fully realised the value of Infinity Pass with its Lifelong Learning offer when I decided to participate to the Fundação Dom Cabral (FDC) Executive MBA track "Digital Strategies and New Business Models" in Belo Horizonte (Brazil). This track focuses on addressing

subjects such as global context of digital transformation, applied view of emerging technologies and their potential to propose business model innovations, new customer behaviours in the digital age, digitally-supported business models and strategy reframing in this new era. It was an excellent experience, interactive, and perfectly suited to my personal development objectives. Thanks to Infinity Pass, I did not pay any tuition fees, only my personal expenses (travel and accommodation), as it was part of the 'free' executive education introductory offers. The training took place between June and September 2019 with online assignments, team works, a company project, and 6 full-days on-site classes. My presence in Brazil was only necessary for these 6 days. From the start, I felt very welcomed by the FDC MBA program director Marcelle Gama and her team. There was also a friendly spirit with evening outdoor barbecues organised by the MBA participants after the classes. On the last day, FDC arranged a day visit to Ouro Preto with a guide and chauffeur for myself. It is one of Brazil's best-preserved colonial towns and a UNESCO world heritage site. Obviously, I used this opportunity to add few days to my trip and visit some of Brazil highlights (Rio de Janeiro, Iguazu falls, Florianopolis).



## 2006

### Enée Bussac (H.06)

L'innovation est un facteur fondamental de compétitivité pour les entreprises. Elle passe notamment par l'appropriation et l'utilisation de nouvelles techniques et outils. Et elle oblige souvent à repenser la manière de travailler, aussi bien en interne qu'avec les clients et les partenaires. Chaque décennie voit l'émergence d'une grande innovation : internet dans les années 1990, le web 2.0 dans les années 2000, l'ubérisation dans les années 2010.

J'ai compris que les cryptomonnaies et la blockchain seraient la technologie disruptive des années 2020 dès que j'ai découvert leur existence, au détour d'un voyage en Géorgie en 2016. En effet, la décentralisation et la transparence induites par la blockchain remettent en question notre façon d'appréhender la monnaie et la gestion de la valeur. Pour la première fois depuis bien longtemps, la confiance qui confère sa valeur à la monnaie ne provient plus nécessairement d'une banque centrale, mais d'individus ou d'organisations, et quiconque peut créer sa monnaie numérique. La blockchain permet à des entités qui ne se connaissent pas et ne se font pas confiance a priori de travailler, d'échanger, de prendre des décisions ensemble sans avoir besoin de révéler leur identité. De nouveaux usages émergent, permettant aux entreprises de gagner en efficacité et en transparence.

Potentiellement, des pans entiers de notre économie pourraient ainsi se passer d'intermédiaires, comme le montre le développement actuel de la finance décentralisée. Après une année passée à étudier les rouages de la blockchain et le marché, j'ai publié un ouvrage sur le sujet chez Dunod en septembre 2018, puis chez un éditeur allemand en février 2019.

J'enseigne actuellement les registres et monnaies numériques à l'ESCP Europe à Berlin dans le cadre du Bachelor Program. J'ai également participé au Wirecard Innovation Challenge, où j'ai présenté le Tailored Contribution System. Ce système vise à utiliser les monnaies et registres numériques étatiques pour faire de la TVA une taxe perçue instantanément par ingrédient ou composant d'un produit en fonction de son empreinte écologique. Ce modèle, très complexe à réaliser avec l'euro tel que nous le connaissons aujourd'hui, serait relativement simple à mettre en place avec un euro et des monnaies étatiques numériques. Je pense que la décennie qui vient de débiter verra la multiplication de monnaies numériques dédiées, étatiques dans un premier temps puis émanant d'autres organisations comme des entreprises. Le 13 décembre dernier, le jury a retenu mon idée, parmi les 60 projets en lice, pour participer à la finale. L'équipe de Wirecard Labs nous a soutenus, moi-même et les deux autres finalistes, pendant des semaines, y compris pendant les vacances de Noël, pour améliorer notre présentation et nous préparer pour la finale qui s'est tenue le 20 janvier dernier dans le cadre du DLD à Munich. C'est ce jour-là que j'ai été désigné vainqueur de ce concours ! Cette victoire n'est pour moi pas seulement la consécration de mon travail, mais aussi un encouragement à poursuivre ma réflexion dans ce domaine. Je suis convaincu que les monnaies et registres numériques sont un outil fantastique pour lutter contre le changement climatique en agissant sur les prix et en rendant nos économies plus justes, transparentes et efficaces. C'est pour cela que je m'intéresse tout particulièrement à l'utilisation de ces outils dans le domaine fiscal. Cette victoire est également pour moi une pierre supplémentaire de ce chemin

personnel et professionnel que j'ai commencé à tracer il y a trois ans et qui me permettra, je l'espère, de contribuer à inventer les usages de ces nouveaux outils et modèles qui changeront l'économie.

### Jessica Maetz (H.06)

À ma naissance en 1983, les médecins m'avaient condamnée à une courte vie, à cause d'une syntaxe génétique défectueuse sur le chromosome 7, signe de la mucoviscidose. Néanmoins, portée par l'énergie de mes parents et par l'espoir suscité par les rencontres avec d'autres patients, j'ai décidé de remplir ma vie le plus possible. Malgré le fardeau de cette maladie chronique, j'ai tout de même accompli de grandes choses dans ma vie (entre autres, mon admission à HEC !) et j'ai pu réaliser de nombreux projets. J'aimerais adresser un message d'espoir à tous ceux qui sont dans une situation de handicap (encore plus pour les handicaps dits « invisibles ») et qui ne souhaitent pas être définis par leur maladie. Après avoir publié l'histoire des trente premières années de ma vie dans *Moins de souffle, plus de vie*, j'ai poursuivi l'écriture à travers un blog, [www.rayonsdesourire.com](http://www.rayonsdesourire.com). Chaque semaine, la publication du « Billet du jeudi » parle de ma vie d'adulte avec la mucoviscidose : les complications liées à l'évolution de la maladie, la gestion d'une carrière professionnelle malgré tout, les aspects administratifs énergivores, la place de la mucoviscidose dans le couple, le statut délicat de maman malade, les envies de voyage, l'envie de s'investir dans une association qui se bat pour nous assurer un avenir meilleur, etc. J'ai beaucoup appris du retour d'expérience d'autres patients (essentiellement des mucos, mais pas seulement !), et j'espère pouvoir transmettre à mon tour un peu d'énergie positive à ceux qui en ont besoin. Dans *Rayons de sourire*, j'ai rassemblé les « Billets du jeudi »



de novembre 2014 à novembre 2019. La mucoviscidose est une maladie génétique orpheline, incurable et mortelle. Elle provoque un épaississement du mucus, principalement des bronches et du pancréas. Elle cause des infections pulmonaires, des troubles digestifs, et entraîne une insuffisance respiratoire grave. Actuellement, on ne sait pas guérir la mucoviscidose, le traitement proposé est donc symptomatique. L'espérance de vie des patients dépend des possibilités d'accès aux soins, et surtout d'une bonne observance thérapeutique. Lorsque la maladie a beaucoup progressé et que les poumons sont trop abîmés pour assurer leur fonction, la transplantation des poumons reste l'ultime recours. On peut dire qu'il y a autant de formes de mucoviscidoses que de patients. Par contre, le dénominateur commun de tous les patients est qu'ils se battent, tous les jours, pour faire reculer la mucoviscidose.

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

## 2010

### Nathalie Azorin (M.10)

Docteure en biologie cellulaire, j'ai toujours été passionnée par les sciences et plus particulièrement par l'étude du vivant. J'ai travaillé plusieurs années dans un laboratoire de recherche du CNRS, j'y ai exploré le rôle de la peau dans la perception de notre environnement : la sensation du chaud, du froid, mais aussi les démangeaisons et la douleur. Une partie de mes travaux a été menée sur les effets de certains agents irritants utilisés dans les formulations de produits cosmétiques. Diplômée du MS Intelligence Marketing, cette année a été une vraie révélation, au-delà des cours magistraux. Cette expérience m'a ouvert les yeux sur mes envies : l'envie de créer, l'envie de me challenger, l'envie de partager. Dix ans plus tard, après avoir travaillé à des postes de chef de produits dans l'industrie cosmétique, il y a eu... la naissance d'Anna. Depuis qu'elle est née, je suis plus exigeante et plus soucieuse des produits que j'utilise : quelles provenances ? Comment sont-ils fabriqués ? Quel impact sur l'environnement ? J'ai cherché une marque de soins « sérieuse » : 100 % saine pour sa santé et respectueuse de l'environnement. N'ayant rien trouvé, j'ai décidé de la créer ! En association avec deux amis, également docteurs en biologie,



j'ai lancé une gamme de soins dermo-cosmétiques destinée aux enfants de 3 à 10 ans : Terre Éternelle. Nos soins répondent spécifiquement aux besoins cutanés des enfants, ils sont certifiés bio, fabriqués en France, sains pour la peau et pour l'environnement ! Les produits sont désormais commercialisés sur le site Ulule. Notre spécificité : nous sommes des experts de la peau, nous formulons nous-mêmes nos soins avec 99,6 % d'ingrédients d'origine naturelle, dans la plus grande transparence ! Au-delà de nos produits, nous souhaitons apporter une valeur éducative à notre projet, c'est pourquoi nous proposons des conférences scientifiques sous forme de webinars gratuits sur des thématiques de santé liées aux enfants. Ce projet a donné du sens à ma vie : je me challenge tous les jours pour proposer une solution plus saine aux parents et les accompagner dans le développement de leurs enfants.

### Nicolas Bry (E.10)

« Pourquoi un livre sur l'intrapreneuriat ? » C'est par cette question qu'a commencé le petit-déjeuner organisé autour de la sortie de mon livre *La Fabrique des intrapreneurs* début janvier. D'où m'est venue l'envie d'écrire ce livre ? En y réfléchissant, j'ai répondu que si l'envie était venue assez naturellement, c'est tenir l'écriture dans la longueur qui a constitué le vrai challenge. Plusieurs fois auparavant, on m'avait suggéré d'écrire sur le management de l'innovation, en tirant des éléments de mon blog [rapidinnovation.fr](http://rapidinnovation.fr), qui comporte plus de 350 articles sur le sujet. Mais on m'avait aussi prévenu que c'était beaucoup de travail... Pourtant, cette fois-ci, cette idée tournait un peu plus dans ma tête, car de nombreux contacts souhaitaient être conseillés pour développer un programme d'intrapreneuriat dans leur entreprise.

Qu'est-ce que l'intrapreneuriat ? L'intrapreneuriat est une initiative des collaborateurs visant à développer de nouvelles activités au sein d'une entreprise existante, une innovation différant de l'activité principale. La création de valeur s'épanouit alors dans de nombreuses directions. L'intrapreneuriat fait naître de nouvelles lignes d'activité : Gmail, le bouton Facebook ou la PlayStation de Sony ont été initiés par des intrapreneurs. L'intrapreneuriat favorise la formation des collaborateurs. De la gestion de projets d'innovation au management d'équipe, à la mise en réseau et au développement d'un réseau d'alliés, l'intrapreneuriat est une école de leadership. C'est un agent de changement global, car les intrapreneurs ont un impact sur de nombreux collègues au cours de leur projet : il peut s'agir de 300 à 500 collègues contaminés par l'esprit start-up au sein d'une grande entreprise. Enfin, la dimension sociétale est en parfaite résonance avec l'intrapreneuriat : avoir un impact positif augmente encore plus la détermination de l'intrapreneur. Alors, le plan du livre s'est structuré assez naturellement autour de dix étapes pour construire un programme d'accompagnement des intrapreneurs. En effet, ce guide raconte l'histoire de 40 entreprises qui font appel à l'intrapreneuriat et indique comment elles se sont positionnées sur ces dix étapes : définir la raison d'être du programme, sa proposition de valeur pour les collaborateurs, trouver un sponsor, structurer le processus de sélection et d'incubation des intrapreneurs et de leurs projets, définir le statut, le coaching et les ressources des intrapreneurs, impliquer les business units, anticiper les scénarios de sortie, etc. Ce plan allait-il résister au travail d'écriture ? Les dix étapes se sont

avérées une ossature solide. Puis se sont ajoutées vingt histoires d'intrapreneurs, des témoignages vivants apportant un supplément d'énergie et mettant à jour des bénéfices et des résultats multiples pour l'entreprise comme pour les intrapreneurs. Pour conclure le livre, il fallait le regard et le recul d'un expert international en innovation. La préface du livre d'Ash Maurya, auteur de *La Méthode Running Lean* et *Scaling Lean*, créateur de Lean Canvas, répond tout à fait à cela : « Les start-up échouent parce qu'elles ont du mal à trouver des clients. Les entreprises déclinent parce qu'elles cessent de parler à leurs propres clients. La vitesse d'apprentissage est le nouvel avantage concurrentiel et pour aller vite, il faut un nouveau manuel : *La Fabrique des intrapreneurs* » L'intrapreneuriat transforme l'entreprise et crée de nouveaux talents. Loin d'être de simples gestionnaires de produits, les intrapreneurs sont des managers créateurs de valeur. Cette démarche offre l'opportunité à votre société de devenir plus rapide, plus frugale et plus proche de ses collaborateurs et de ses clients !



## 2013

### Quentin Elhaik (E.13)

C'est surprenant de constater comment ce que l'on a appris peut mettre du temps à être assimilé et à pouvoir être utilisé dans la pratique. Évidemment, il y a des personnes plus rapides que d'autres, mais je pense que cela a à voir avec les modèles mentaux dont l'économiste Clayton M. Christensen parle dans son livre *The Innovator's Dilemma* lorsqu'il évoque la difficulté d'appréhender la rupture pour une entreprise. J'ai dû fermer l'entreprise que j'avais créée il y a quatorze ans et en créer une nouvelle pour me libérer de mes schémas mentaux et bénéficier de l'enseignement que j'avais reçu lors de mon Executive MBA à HEC en 2013. J'ai eu besoin de cet électrochoc pour pouvoir me poser les questions fondamentales sur pourquoi je fais ce que je fais et de la valeur que j'apporte à mes clients. J'ai aujourd'hui un Why : je crois profondément que le monde du logiciel n'est pas adapté aux challenges et aux réalités actuelles des entreprises, et je refuse que cela soit une fatalité. Le logiciel d'entreprise est aujourd'hui encore compliqué à mettre en œuvre, risqué et peu évolutif. Pour changer cela, je pense que tous les logiciels d'entreprises doivent avoir des fonctionnalités de bases communes et des mécanismes standardisés, rapides et robustes de customisation et d'évolution. C'est ce qu'apporte BusinessWidg, en permettant aux utilisateurs de passer d'un monde avec des logiciels cohabitant plus ou moins bien à un seul environnement intégré qui regroupe des logiciels différents. Mais c'est plus qu'une plateforme. On nous dit que de nombreux emplois et de nombreuses sociétés vont disparaître à cause de la technologie : c'est faux ! De nombreux emplois



## 2016

### Ilhame Choukrani (E.16)

Pas une semaine ne passe sans que la presse ne se fasse l'écho d'un acte de cybercriminalité. Demande de rançon, usurpation d'identité, fraude en tout genre font désormais partie du vécu, public ou pudiquement privé, de bon nombre de citoyens, mais aussi d'organisations publiques et d'entreprises privées, petites ou grandes. Le digital porte en lui un paradoxe : ouvrir de formidables opportunités et de nouveaux usages et, en même temps, élargir le terrain de jeu des agressions. Le développement de la mobilité, des réseaux sociaux, du cloud, le déferlement de millions d'objets connectés, associés à une menace qui se perfectionne dans son ingéniosité, obligent à changer de prisme : la protection de nos patrimoines d'informations sensibles est une obligation pour continuer à utiliser en toute confiance notre potentiel numérique. Cette confiance numérique nécessite d'adresser l'ensemble des activités informatiques, depuis la gestion des infrastructures, le développement et la qualification des applications, les solutions logicielles. Directrice exécutive au sein d'une grande entreprise de services du numérique, Sopra Steria, j'ai assisté à la montée en puissance de cette nouvelle priorité : sécuriser l'ensemble de la chaîne de confiance numérique. Cela nécessite d'impliquer toutes les fonctions, depuis la direction générale, le conseil d'administration, les entités business, la direction des systèmes d'information. Cela nécessite de « transformer » le responsable de la sécurité des systèmes d'information en « CDO de la Sécurité », un facilitateur du numérique, autant qu'un garant de la bonne appréhension des risques et la mise en place des processus et outils

et de nombreuses entreprises vont disparaître, car le monde du logiciel n'est pas adapté aux réalités des entreprises et que de nombreux dirigeants et décideurs ne maîtrisent pas les notions de bases liées aux technologies. Il s'agit là aussi de bousculer les schémas mentaux des dirigeants et des décideurs. Un outil n'a jamais changé les choses par lui-même, mais la compréhension du potentiel qu'il apporte le peut. Comprendre comment la technologie va faire le tri entre les entreprises qui vont survivre et celle qui vont disparaître nécessite d'en comprendre les notions élémentaires. Il s'agit pour un dirigeant de comprendre la technologie comme il comprend la finance, le marketing ou la logistique, pas en tant qu'expert, mais en tant que décideur. Ce n'est qu'avec cette conscience que l'on peut appréhender à quel point une plateforme comme BusinessWidg va changer la donne. Il y a dix ans, mettre en place une infrastructure informatique était compliqué, cela l'est beaucoup moins aujourd'hui. Il y a dix ans, mettre en place un logiciel d'entreprise était

compliqué et risqué, cela l'est toujours. En faisant du logiciel d'entreprise une commodité comme le sont aujourd'hui l'infrastructure informatique ou les communications et en éveillant les dirigeants au potentiel de la technologie, BusinessWidg va redonner aux métiers la liberté dont ils ont besoin. Après m'être affranchi du poids du passé, pour la première fois depuis de nombreuses années les choses s'emboîtent correctement et naturellement. Mes actions s'organisent logiquement sans effort et se nourrissent les unes des autres avec une facilité déconcertante. Et les premiers résultats sont là ! L'enseignement que j'avais raté pendant cet EMBA et qui m'avait empêché d'en tirer pleinement profit, c'est que parfois le passé empêche d'avancer. De par son poids, il nous oblige à nous retourner pour le tirer plus efficacement, nous faisant progresser à reculons, en regardant vers l'arrière. Il faut parfois couper ses chaînes pour pouvoir faire face, ne garder que l'essentiel pour avancer d'un pas serein et sûr.



ad hoc. Enfin, cela nécessite de construire et mener une stratégie de sécurité du numérique, qui fédère l'ensemble des parties prenantes. C'est pour répondre à ces nouveaux défis que j'ai décidé de créer il y a deux ans le cabinet de conseil Potentiels. Reconnecter le sujet de la sécurité du numérique à la stratégie de l'entreprise, construire une vision qui fédère, adapter aux besoins spécifiques de chaque acteur, sensibiliser encore et toujours : voilà une mission qui a du sens ! Les métiers de la cyber font partie de ces milliers d'emplois « nouveaux », que les jeunes diplômé(e)s doivent investir dès à présent. Selon

Cybersecurity Ventures, il y aura jusqu'à 3,5 millions de postes vacants en Europe d'ici à 2021. Et dans ce contexte très tendu de recrutement, les femmes sont exclues ou... s'auto-excluent de ces emplois : selon une étude de Kasper Sky menée en 2017, elles représentent à peine plus de 10 % de la population du secteur. Quel paradoxe ! Le secteur est victime d'un stéréotype selon lequel les sciences et le numérique conviendraient davantage aux hommes qu'aux femmes. Ces dernières, prises du fameux « syndrome de l'imposteur » craignent de ne pas être légitimes dans ces domaines, ce qui les empêche de s'y

projeter. La cybersécurité manque également d'organisations en mesure de montrer leur volonté d'ouverture de ces métiers aux femmes. Ce manque de mixité, conjugué à la pénurie générale de compétences, pose problème : comment faire face à la transformation digitale et à la montée des cybermenaces si plus de la moitié de la population ne s'y intéresse pas, est exclue ou s'auto-exclue de la filière ? Pour faire évoluer les mentalités, chacun doit faire sa part : il faut multiplier les actions d'information dès le plus jeune âge, afin d'éviter que les a priori se cristallisent. Il faut également « évangéliser » les femmes

actives en quête de réorientation. Pour agir et faire bouger les lignes. J'ai rejoint le Cercle des Femmes de la Cybersécurité (www.cefcys.com). J'imagine quelques sourires... Néanmoins le sérieux des enjeux nous interpelle tous ! Cette association, créée en 2016, regroupe plus de 200 adhérentes qui ont choisi de s'orienter ou de se réorienter dans la cyber. Pour attirer les talents, en lien avec sa mission de sensibilisation, le Cefcys vient de publier un livre intitulé *Je ne porte pas de sweat à capuche, pourtant je travaille dans la cybersécurité*, aux éditions E-thèque. Ce guide propose une approche inédite visant à démystifier l'univers cyber. C'est un plaidoyer en faveur des métiers et des parcours de formation possibles dans la cybersécurité, depuis la formation initiale et tout au long de la vie professionnelle. Il contient une foule d'informations et de références utiles pour guider les jeunes en phase de choix, les parents soucieux de l'avenir de leurs enfants, ainsi que les professionnels de l'orientation. L'ouvrage témoigne aussi de la variété des métiers exercés par les femmes de la cyber et présente des visages auxquels s'identifier. 20 « cyberwomen » évoquent ainsi leurs parcours, leurs convictions, leurs métiers sur des sujets variés comme la gestion de crise cyber, la blockchain et la cybersécurité, la sécurité de l'internet des objets, le hacking éthique ou la cybersécurité dans l'industrie 4.0, la sensibilisation à la cybersécurité... Il valorise aussi les entreprises qui recrutent ou qui ouvrent les métiers de la cybersécurité aux femmes. N'hésitez pas à encourager les hommes et femmes qui veulent apporter leur contribution à un monde plus sûr, afin de tirer le meilleur parti du potentiel du numérique !

## 2017

### Laura Sibony (H.17)

Inutile d'être ingénieur pour comprendre l'intelligence artificielle. J'ai créé à HEC le cours électif ARTificial : Artificial Intelligence in Service of Arts and Culture et l'académie Creating the First AI Art Gallery, pour comprendre l'intelligence artificielle par l'art, et redéfinir l'art par l'intelligence artificielle. Ma thèse professionnelle portait sur la recommandation en littérature : comment savoir quel livre plaira à un lecteur ? Je me suis intéressée à l'apport de la technologie dans le domaine, et particulièrement des technologies qui apprennent en cherchant des motifs de répétition dans une base de données, à la manière d'un enfant qui apprend en reconnaissant des formes : c'est le principe du machine learning, l'une des principales formes d'intelligence artificielle. Cela m'a menée aux expériences développées par Google Arts & Culture, qui permettent par exemple d'organiser les sept millions d'œuvres de leur collection par similarité visuelle. J'ai travaillé comme coordinatrice du Lab, le centre de R&D de Google Arts & Culture, avant de me tourner vers l'écriture et l'enseignement. Depuis deux ans, l'électif a beaucoup évolué, pour montrer l'apport de l'IA à toutes les étapes de la création artistique, de l'inspiration à la commercialisation, et à toutes les disciplines : arts visuels, mais aussi danse, littérature, gastronomie, musique, bande dessinée... Les étudiants ont apporté des exemples d'usage de l'IA dans la génération d'œuvres, dans l'adaptation des horaires et des tarifs des musées, dans la cocreation artistique, ou encore dans la personnalisation des jeux vidéo. L'approche est donc

très pratique, riche en débats et en exemples, pour démystifier l'IA : ce n'est pas seulement la technologie de *Terminator*, c'est aussi cette application qui trouve votre sosie dans l'histoire de l'art, celle qui génère des épisodes d'*Harry Potter* que J.K. Rowling n'a jamais écrits, ou celle qui mesure le pourcentage de similarité entre votre karaoké de « Bohemian Rhapsody » et l'interprétation de Freddy Mercury. L'académie permet de confronter ces cours à la réalité des marchés de l'art et de la tech, grâce à des visites de Google, de galeries d'art et de start-up, ou encore à travers un débat sur la créativité de l'IA et des interventions de marchands d'art.

## 2018

### Alyssa Dominioni (MBA.18)

Late 2019, my sister and I climbed Mount Kilimanjaro. Here we were, reaching for the tallest mountain in Africa, and the highest single free-standing mountain in the world at 5,895m. The hike and the happiness and challenges that came with it gave me a different perspective on life. 1/ This Too Shall Pass : The hike was tough. Not the physical walk itself; instead, the mental focus and the altitude sickness were the real struggles. Between days of fog to start with and a huge snowstorm on the night of the summit, we were exhausted. How could anyone sleep – in a tent – with noise, anxiety and altitude sickness symptoms?! But the summit night came. By 11:30 PM, we were getting up. It was time! During more than 7 hours in the night and cold, all sort of thoughts crossed my mind. Although I saw the stars in the sky, appreciated the “calm” wind after the storm and felt inspired by the



composure of our guides, the long night summit walk felt like a never-ending climb. I had to keep myself moving forward: “one step at a time”. All of a sudden, we could see the end. I knew that I would have done anything to get us there. At 8:30AM, we made it to the summit.

From rain to sun, from storm to calm, from darkness to light, from pain to peace, this journey was a good demonstration of 2 things: Whatever the difficulty, “this too shall pass”, just keep walking & Beauty can take different forms, open your mind to discover the hidden gems. It’s up to us to develop gratefulness in any circumstances.

The mental fight I had to push myself harder than I ever had and to keep believing, was possible only because I felt part of something bigger. We had a team of people taking this feat physically and mentally with us...

2/ What A Team! From encouragement from my sister, to unconditional love from our whole family, to the support from friends and the incredible care of our guides and porters, it all made a difference. My sister brought the vision. Our family brought the practical, financial and moral support. Our guides brought the expertise of over 100 climbs. Our porters brought tremendous strength: “Imara kama Simba”: “As Strong as Lions”.

In fact, our belief in the value of making a difference started even before our climb: While we wanted to reach the summit ourselves, we also wanted to impact others. My sister and I raised money for a greater cause: access to education. We were able to donate 3,200€ thanks to the heart-warming generosity of family and friends to NGO Pour un Sourire d’Enfant (PSE).

Going Higher: Why Settle For Little? Looking back, I realize the unknown was both a blessing and an effort: I have travelled to over 40 countries. Yet, here I was, learning to adapt to the

surroundings, people and situations once again, with very little control, and to enjoy the struggle and excitement that came with it! My experience also gave me the determination to surround myself with the right people. Each person in my journey was important. This was also the case during my MBA a few years earlier, when I realized that a group is much stronger with different capabilities: I eventually learnt to discover everyone’s abilities and how to use them. I realise, once again, how much of a difference people can make. Finally, this ascent prompted me to keep longing to have more impact and to grow my reach. Like any project we take on, this hike saw its fair amount of challenges, but adversity is in the moment and mental strength can ease the pain and help focus on the beauty. If we set our standards to elevate our caring for others, of caring for ourselves and of positive impact on lives, we can change the world!

## 2019

### Alaedine Benani D. (M.19)

Depuis plusieurs semaines, les journaux du monde entier ne parlent plus que de lui: le coronavirus n-CoV. En France, les agences régionales de santé sont sur le qui-vive permanent. L’Institut Pasteur a été réquisitionné par les médias. Les professionnels de santé enchaînent les plateaux télévisés. Les boîtes emails débordent. L’effervescence est telle que plus personne ne parle plus de la candidature municipale d’Agnès Buzyn, la ministre de la santé, à l’agenda subitement beaucoup trop chargé. En Chine, le pays d’apparition du virus, les moyens mis en place sont littéralement pharaoniques: plus de 50 millions d’habitants sont mis

en quarantaine (plus que la population de l’Espagne). C’est tout simplement la plus grande opération de quarantaine jamais organisée dans l’histoire de l’humanité. Que l’on soit clair: ces mesures sont sûrement justifiées. Il est très probable qu’elles empêchent la propagation du virus, et donc qu’elles sauvent plusieurs vies. Toutefois, on peut être surpris de leur ampleur lorsqu’on les compare au bilan actuel: fin janvier, 170 personnes sont décédées... pour quelque 7 700 contaminations. Cela veut dire que, dans le cas où on attrape le virus, on guérit dans 97 % des cas. La surprise grimpe encore lorsque l’on apprend le nombre de décès de la grippe saisonnière en France: plus de 10 000 personnes en meurent chaque année, dans un silence quasi total, alors qu’un vaccin existe ainsi que des mesures de prévention simple (le lavage des mains principalement) pour réduire sa propagation. Le Coronavirus est, à l’échelle de l’humanité, une menace relative. Mais il a mobilisé les mesures les plus extrêmes, pour un risque qui ne l’est pas autant. Le changement climatique en est le malheureux contre-exemple. Il aura (et a déjà) un impact absolument phénoménal sur la vie humaine. La simple fonte du permafrost provoque, d’une part, une montée des eaux qui menace à moyen terme de nombreuses îles (notamment en Indonésie) et grandes villes (New York, Londres...) et, d’autre part, la réapparition et le risque de propagation de maladies. Les phénomènes météorologiques extrêmes croissent, la disparition des espèces est d’envergure (on parle d’extinction de masse) et les matières premières en agriculture (l’eau et la terre cultivable) disparaissent petit à petit: le danger est donc clair et important, même s’il n’est pas à court terme. On a pris des mesures immédiates et drastiques pour le coronavirus, mais on n’a presque rien

fait contre le changement climatique. Sur ce chapitre, l’immobilisme est roi. Alors que les constats scientifiques sont présentés depuis plus de trente ans, que la jeune génération manifeste régulièrement son mécontentement (par les grèves du vendredi, ou le manifeste étudiant pour un réveil écologique...), rien n’est entrepris. Ou si peu. Dans le cas du coronavirus, on mobilise l’attention de la moitié du continent le plus peuplé de la planète, dans le deuxième cas, on patage. Le cerveau humain n’est pas fait pour lutter contre les menaces à long terme. Pourquoi? Il me semble que cela tient à notre nature humaine profonde. Le cerveau humain semble fondamentalement incapable d’avoir une image mentale de l’évolution exponentielle. Nous réfléchissons de manière linéaire: une cause doit entraîner une conséquence du même ordre de grandeur. Plus encore, nous n’avons pas la capacité de nous projeter au-delà de quelques étapes dans un domaine que l’on ne maîtrise pas. Le coronavirus est nouveau. Les gens en meurent rapidement. La durée d’incubation semble juste assez longue (une dizaine de jours) pour pouvoir provoquer une pandémie mondiale. De plus, les projections sont à ce stade impossibles: le n-CoV peut tuer aussi bien 200 personnes et s’éteindre, que 200 millions en dix ans. Le réchauffement climatique est beaucoup plus abstrait. Les mécanismes sont indirects, et il n’y a pas de solution claire et simple. Donc, on ne fait rien. Au final, malgré tout notre avancement technologique, culturel, social et scientifique, nous restons « juste » des homo sapiens qui nous nourrissons autrement que par la chasse. Nous restons soumis aux lois biologiques de notre cerveau, même lorsque cela nous désavantage. La compréhension et l’acceptation de ces mécanismes peuvent nous aider à en prendre conscience, et donc à nous en affranchir à petits pas.



## 2020

### Dorian Wansek (H.20)

Baptiste et moi sommes deux étudiants d'HEC en dernière année, l'un en Majeure digitale et l'autre en Majeure entrepreneurs. Nous étions en classe préparatoire ensemble, au lycée Lakanal à Sceaux. Cela fait plusieurs années que nous voulons créer une entreprise ensemble, et c'est lors de cette dernière année d'étude à HEC que nous nous sommes lancés. Avec l'aide d'Adrien, un ami étudiant à CentraleSupélec, nous avons créé Lakaa. Nous proposons aux entreprises l'organisation d'événements de team-building à impact positif sur l'environnement : faire un ramassage de déchets, mettre la main à la pâte dans un potager écologique ou encore apprendre à fabriquer ses propres produits d'hygiène. Nous proposons ces activités partout en France et c'est un véritable succès : quelques mois seulement après le lancement, nous avons déjà signé plusieurs contrats et réalisé des prestations pour des entreprises comme Yuka et Voyages SNCF.

Comment pouvons-nous être partout en France alors que nous sommes que trois ? Nous avons créé un réseau de plus de 160 associations partenaires, pour le moment autour du thème du ramassage de déchets, et qui sera étendu à bientôt d'autres thématiques environnementales. Nous avons même créé une plateforme 100 % gratuite pour aider ces associations dans leurs actions quotidiennes : [www.cleanwalk.org](http://www.cleanwalk.org). D'un côté, notre action favorise l'attractivité de l'entreprise et la satisfaction des employés, ainsi

que la prise de conscience globale et le changement des comportements. De l'autre, elle rémunère des associations et leur permet de réaliser leur objet social en sensibilisant un grand nombre de personnes et d'acteurs divers et variés. Notre conviction, c'est que le changement passera par la sensibilisation, l'exemplarité et la prise de conscience, et non pas par les discours moralisateurs. Nous avons la chance d'être accompagnés par HEC dans le cadre du Startup Launchpad. Ce programme nous permet de préciser notre offre et de nous poser les bonnes questions sur le développement de notre entreprise. Si le projet vous plaît, nous serions ravis d'organiser pour vous votre prochain team-building ! Rendez-vous sur notre site [www.lakaa.io](http://www.lakaa.io), et sur nos réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Instagram : [lakaa\\_official](https://www.facebook.com/lakaa_official), Twitter : [@Lakaa\\_off](https://twitter.com/Lakaa_off)). Si vous souhaitez simplement échanger avec nous, vous pouvez me contacter directement : [dorian@lakaa.io](mailto:dorian@lakaa.io)

## 2021

### Régis Leng (M.21)

Bravant le froid, la pluie et les grèves, les étudiants et anciens du Master Innovation & Entrepreneurship se sont donné rendez-vous à Paris pour repas de fin d'année. Partages d'expériences, projets de start-up, mais également cadeaux mystères étaient à l'ordre du jour de cette rencontre où des représentants des cinq cohortes de ce tout nouveau programme étaient présents.

## clubs



### Clubs générationnels

#### Qui ne se ressemble pas forcément s'assemble...

Par intérêt professionnel ou personnel, les HEC ont créé des clubs professionnels, thématiques, régionaux, de loisirs... Mais au fil du temps ont également été créés des clubs générationnels, conçus pour jalonner ce que certains nomment une « carrière », d'autres un « parcours de vie » : JDH (jeunes diplômés HEC), Trent'Setters, Gen'Fifty et Seniors Aujourd'hui, ces clubs ont décidé de s'engager dans une dynamique plus

interactive entre les membres des différentes générations d'HEC, et ce, tout au long de leur vie (le lifelong learning). Pour rendre cette évolution plus lisible pour chaque diplômé(e), selon sa situation ou son état d'esprit, les quatre clubs existants ont décidé d'homogénéiser leur nom et leur graphisme, exposant ainsi plus clairement leur rôle et leur complémentarité.

**Génération Start (ex-JDH) :** ce club intéresse les jeunes alumni pendant les premières années suivant leur diplôme, quelle que soit leur formation. En plein (re)décollage professionnel, ils aiment se retrouver

entre eux, évoquer leurs expériences heureuses ou décevantes, rencontrer des personnalités inspirantes, s'ouvrir sur l'international ou s'enrichir dans des ateliers thématiques.

**Génération Boost (ex-Trent'Setters) :** ce club accompagne et stimule les alumni en pleine accélération professionnelle, qui recherchent l'interaction avec des professionnels partageant avec eux témoignages, expériences et savoirs. Ils ont une appétence particulière pour l'innovation et le digital en général, ainsi que tout ce qui peut nourrir leur développement professionnel et personnel.

**Génération Change (ex-Gen'Fifty) :** ce club est un espace de partage, de veille et de solidarité pour les alumni qui abordent la seconde partie de leur vie professionnelle. Parfois confrontés à des enjeux d'employabilité, ils sont surtout en quête de sens. Ce besoin de « travailler autrement » se traduit tant par un intérêt pour de nouvelles formes d'emploi que par une recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

**Génération Share (ex-Seniors) :** ce club est dédié aux alumni qui, à l'issue de leur vie professionnelle, choisissent de continuer à mobiliser leur énergie et leurs talents, tant pour les développer que pour les mettre à la disposition de la communauté HEC, dans un souci de partage intergénérationnel. Cette démarche repose sur une forte interaction avec les autres clubs, sur la base de projets conçus en commun.

Ces clubs constituent un continuum indépendant des tranches d'âge mais calé sur des étapes que chacun souhaite se fixer. Ainsi, si certains aspirent à une retraite bien méritée à 60 ans, d'autres ne veulent pas entendre parler avant d'être octogénaires... Aussi, chacun est libre de s'inscrire au club générationnel qui lui convient à un moment donné (via la ligne « Clubs Générationnels » dans l'onglet « Réseaux » du site HEC Alumni). Et rien n'interdit d'être inscrit simultanément à plusieurs clubs, que ce soit par logique personnelle ou par souci d'anticipation de la suite de son parcours.

### Club HEC au Féminin

#### Aller au bout de ses rêves...

Organisé le 7 janvier dernier, le premier atelier de 2020, animé par Delphine Luginbuhl et Aurélie Pennel, autrices de *J'arrête de renoncer à mes rêves ! 21 jours pour passer à l'action*, était en parfaite adéquation avec le thème HEC au Féminin de l'année « Sens et audace ».

Alors que 94 % des Français considèrent que l'audace est utile dans le milieu professionnel et 83 % pensent qu'elle est difficile à acquérir, Aurélie et Delphine proposent les clés pour devenir audacieux et oser franchir le pas. Avec force anecdotes et humour, elles ont détaillé les étapes qui permettent de passer à l'action, et de réaliser un rêve.

Chacune de ces étapes a été l'occasion de multiples échanges entre participants.

- 1. Définir son projet.**
- 2. Identifier les pensées et croyances limitantes et les remplacer par une croyance positive.**
- 3. Renforcer la confiance en soi.** Si l'estime de soi est la conscience de sa valeur propre, la confiance en soi est liée à celle des réussites passées, de se sentir capable d'accomplir quelque chose.
- 4. Cultiver ses forces.** Nos forces renforcent notre confiance en soi. Sachons les identifier : ce sont parfois des forces qui n'ont pas été identifiées ni exploitées. Posons-nous les questions : « Qu'est-ce que j'aime faire ? Quelles sont les activités qui m'occupent sans penser au temps qui passe ? Celles qui me font me sentir moi-même ? »  
Delphine et Aurélie nous suggèrent



également un site : le questionnaire viame.org, qui propose 120 questions pour identifier des forces de personnalité.

#### 5. S'appuyer sur les autres.

Certaines personnes vous tirent vers le haut. Mais il faut aussi savoir mettre à l'écart celles qui nous tirent vers le bas. Commencer par le dialogue. Oser demander de l'aide (« Au pire, on me dira non... »). L'exercice pratique a été d'identifier une personne qui va pouvoir nous aider et formuler une demande claire et précise, commentée avec bienveillance par un autre participant.

#### 6. Surmonter la peur de l'échec, se donner le droit à l'essai.

Cela engendre de la sérendipité. En exercice pratique, nous avons joué, deux à deux avec un objectif de départ donné et en changeant de personne dès qu'une erreur était commise. Les comportements étaient représentatifs de ce qui se passe en entreprise... Et de ce que l'on peut faire évoluer pour désamorcer la crainte de l'échec.

#### 7/ Passage à l'action par la technique des petits pas.

Nous sommes reparties avec un challenge en 21 jours où tout jour sans un petit pas remet le compteur à zéro !

Un premier atelier énergisant, dont les participants sont repartis avec une jolie feuille de route et un challenge pour bien attaquer une année pleine d'audace !

Retrouvez les biographies des deux intervenantes dans l'annonce de l'événement :

<https://www.hecalumni.fr/event/atelier-j-arrete-de-renoncer-a-mes-reves/2020/01/07/6013>

*Les Prix Trajectoires 2020 auront pour thème : « Quand l'audace crée de nouvelles perspectives pour le collectif et a un impact significatif, elle crée du sens ». Il est peut-être encore temps de candidater ou de proposer un ou une alumni pour l'un des trois trophées. Pour plus d'informations ou pour postuler, contactez : [trajectoires@hecalumni.fr](mailto:trajectoires@hecalumni.fr)*

**Doan Biraud (H.93)**

## Club Hec Automotive & Mobility Services

### Rencontre du 12 février avec Didier Leroy, Toyota.

C'est devant une salle comble et plus de cent personnes que Didier Leroy, vice-président exécutif Toyota monde en charge de la compétitivité, a partagé l'histoire, l'actualité et la vision d'avenir de Toyota.

D'une intervention marquée par la passion, l'authenticité d'un véritable « car guy », mais également son humilité et sa grande humanité, on aura retenu trois grands points. Un premier aspect concerne le parcours professionnel de Didier Leroy, avec une ascension unique pour cet ingénieur français recruté chez Renault en 1998 pour construire l'usine de Valenciennes alors qu'il est secrétaire exécutif de Carlos Ghosn, et qui va intégrer quelques années plus



tard le board du premier constructeur mondial. Un parcours fondé sur des compétences au départ industrielles, puis également commerciales et managériales, ainsi que sur une complicité évidente avec le président Akio Toyoda. Ce dernier percevra vite chez Didier l'homme à même d'impulser le changement dans son entreprise, un changement à la fois organisationnel et culturel, au niveau européen tout d'abord, puis au niveau mondial.

Didier Leroy nous a fait partager sa vision d'une transformation fondamentale de l'automobile autour des valeurs de mobilité, d'environnement ou d'usage, et de l'impératif d'adaptation des constructeurs qui en découle. Il a fait dans le détail le tour des grands défis de l'automobile que sont le digital, la technologie, les motorisations avec l'électrique et l'hydrogène ou le véhicule autonome.

Pour Toyota, cette véritable révolution trouve son expression à travers la formulation d'une vision stratégique qui veut « contribuer à la liberté individuelle en apportant une solution de mobilité pour tous », qui soit « totalement sûre », « pratique pour tous », « propre et verte » et enfin « abordable ». On retiendra d'ailleurs des propos du VP exécutif de Toyota l'incroyable capacité de l'entreprise japonaise à se remettre en question tout au long de son histoire, en raisonnant toujours sur le temps long, et en prenant ainsi des positions avec un temps d'avance sur ses concurrents (technologie hybride avec la Prius lancée dès 1997, stratégie autour de la mobilité formulée dès 2011). Tout cela pour aboutir aujourd'hui à un constructeur qui produit 10 millions de véhicules par an avec un remarquable équilibre dans ses ventes mondiales et des performances financières de premier plan. En synthèse, Didier a insisté sur la dimension managériale et le rôle des

leaders, cassant au passage le mythe d'un Toyota Way mystérieux, insistant au contraire sur le fait qu'« il n'y avait pas de secrets » dans la méthode Toyota, mais le refus de toute forme de fatalité, la conviction que tout est possible à condition que tout se prépare et se construise, en partant d'une vision sur le long terme, d'un travail bien exécuté et d'une remise en question permanente.

**Jean Triomphe (H.87), pour le groupement HEC Automotive & Mobility Services**

## Club HEC Gouvernance

### Hommage à Pierre Bouteille

Un sage et un mentor qui ne se prenait pas au sérieux nous a quittés. Notre camarade et ami Pierre Bouteille (H.71), pilier de très longue date et mémoire du Club Gouvernance, nous a quittés prématurément en novembre 2019, après plusieurs mois de lutte contre la maladie.

Pierre était très actif dans les bureaux de nos Clubs Gouvernance et Géostratégies et dans le Hub Management. Il était l'exemple parfait de la combinaison idéale de bonté et de conviction qui permet de faire progresser le monde dans la bonne direction.

En sa mémoire, nous souhaitons vous faire partager un florilège de témoignages reçus sur InMemori (créé par notre camarade Clémentine Piazza M.08 et récompensé par le Prix Trajectoire HEC en novembre dernier), qui retrace bien la personnalité de notre ami.

« Je suis bouleversé par le départ si brusque de Pierre. Il va manquer énormément à sa famille et à ses amis. Il va personnellement beaucoup me manquer. Par sa clairvoyance, sa lucidité et son intransigeance distinguée, il a beaucoup apporté aux



passionnés du libre arbitre et de la vérité scientifique et factuelle. Sa contribution à la lutte contre les vanités a été énorme et joyeuse. Merci Pierre, de tout cœur. »

« Bien triste nouvelle... Pierre faisait partie de ces rares personnes accueillantes et bienveillantes avec lesquels on se sent immédiatement en confiance. J'adresse mes pensées les plus chaleureuses à sa famille et à ses proches. »

« Pierre était un camarade de promotion actif, joyeux, plein d'allant. Il avait un sens de l'humour très développé et certains d'entre nous pensent que c'était pour plaisanter avec son nom qu'il a choisi de faire carrière chez BSN, fabricant de bouteilles. Geek avant l'heure, il avait sorti en 1970 un livre sur le logiciel GPSS (General Purpose Simulation System), très avancé pour l'époque. »

« Être sérieux sans se prendre au sérieux. Manier l'humour comme un Anglais. Porter le béret comme un

Français. Prendre ses distances vis-à-vis du politiquement correct. Derrière le sage se cachait le provocateur. Bref, Pierre savait concilier les extrêmes. Pierre va beaucoup nous manquer, car il est irremplaçable. »

« Cher Pierre, tu étais un bénévole extraordinaire, l'âme de notre Association et du Club Gouvernance. Toujours souriant, disponible, et prêt à rendre service. Un homme de conviction aussi, sur les sujets qui te tenaient à cœur. Tu nous manques déjà. »

« Pierre a été une figure marquante de l'Association HEC où il était connu de tous et aimé. Au sein de notre bureau HEC Gouvernance, c'était un pilier, un vrai, de la première heure, toujours flanqué de son laptop qu'il s'évertuait à connecter au réseau HEC d'un autre âge. Actif, toujours prêt à apporter son aide, à faire bouger les lignes, avec détermination, mais humour. Sa présence apportait à nos réunions la

convivialité et la bonne humeur qui en faisaient des moments d'échanges fructueux, chaleureux et toujours drôles. »

« Pierre, ce sont plein de souvenirs autour d'HEC, de l'IFA et de quelques autres projets. Toujours partant et plein d'énergie, toujours pertinent et parfois impertinent, on pouvait compter sur lui pour sortir des paroles convenues. Libre dans ses pensées et toujours respectueux. Et tellement d'humour. Pierre, c'est aussi, de manière très concrète, celui sur qui on pouvait compter pour organiser, relancer, réserver, valider, pointer, faire émarger, rédiger les CR, faire le reportage photos, poster et diffuser... et mine de rien, en homme-orchestre discret, il était le principal acteur du succès de nos événements. »

« Pierre a été un camarade exceptionnel. Toujours élégant, attentif et plein d'humour, il faisait partie des belles personnes que j'ai rencontrées dans mes activités HEC. J'adresse à sa famille mes sincères condoléances et mes pensées affectueuses. Qu'il repose en paix. Amen ! »

« It won't be possible to forget Pierre. He was one of the first people to approach me when I arrived on the HEC Alumni team 5 years ago. He greeted me warmly in perfect English introducing himself as «Peter Bottle». It was a joke that we shared for a long time. I enjoyed his sense of humour and will really miss seeing him here at Ave Franklin Roosevelt. »

« Je me souviens de son accueil à HEC Gouvernance – si chaleureux qu'il m'a donné envie de devenir membre du bureau ! Toujours actif, toujours souriant, il est irremplaçable. »

« Je connais depuis environ dix ans notre ami Pierre Bouteille, à l'engagement sans faille pour HEC et à la bonne humeur légendaire (avec parfois quelques coups de gueule aussi...). Il était la cheville ouvrière de notre Club Gouvernance, de ses

photos-reportages et de notre Wiki. Il était plus que cela. Même si je ne partageais pas toutes ses opinions (notamment sur la RSE et le climat), il a toujours été présent et de bon conseil quand j'étais confronté à des choix difficiles. C'est pourquoi je l'appelais Le Sage, ce dont il faisait mine, avec toute sa modestie, de s'étonner. En ce moment difficile, je pense toujours et encore à mon ami Pierre, et je pense aussi très fort à son épouse, à ses enfants et, plus largement à sa famille et à tous ceux qui l'ont aimé. Je suis sûr qu'il sera heureux là-haut et continuera à nous envoyer des «coucou» de temps en temps. »

« Cher Pierre, tu vas vraiment nous manquer. Tu as été un mentor incroyable à ma sortie d'HEC. Avec des mots très justes, tu as partagé ton expérience sur l'entrée sur le marché du travail, le monde de l'industrie. Notre première rencontre autour d'un plat d'escargots au beurre, ton humour, tes convictions profondes m'ont profondément marqué et tu restes un exemple pour moi. Paix à ton âme. »

« Pierre, nous ne l'imaginons pas parti, il est toujours là, son image, son côté boute-en-train, sa volonté de faire bouger les lignes, ses diatribes contre le politiquement correct. Son bon sens, sa chaleur, son sourire, son élégance truculente, ses coups de gueule et j'en passe. C'est une partie de nous-mêmes qui s'en va. »

**JF Phan Van Phi (H.84), secrétaire du Club Gouvernance HEC**

## Club HEC Piano

### À Varsovie sur les traces de Chopin

Du vendredi 22 au dimanche 24 novembre derniers, le HEC Piano Club a organisé un week-end à Varsovie intitulé « Sur les traces de Chopin », auquel 17 membres ont participé. Rendez-vous à Charles de Gaulle chez Ladurée à 7h30 le vendredi matin pour un solide petit déjeuner, puis, après à peine deux heures trente de vol, nous arrivons à Varsovie, où l'on apprend vite à faire la différence entre température réelle (7°) et température ressentie (1 ou 2°) ! Direction le Sofitel, idéalement situé en bordure de la vieille ville, où un déjeuner nous attendait.

Puis, départ à la découverte de la ville, et notamment de l'Eglise de la Sainte-Croix où le cœur de Chopin repose, et en route pour trois heures de musique avec notamment le récital Chopin de Justyna Chmielowiec (qui nous a accompagnés durant tout le voyage) au café Nowy Swiat Muzyki. Vin chaud pour se réchauffer ensuite avant d'aller souper au « Chopin Boutique » pour déguster la cuisine traditionnelle polonaise.

Samedi matin, départ en bus pour la visite du Palais de Lazienki, de son amphithéâtre de plein air et de son parc sous un ciel bleu et un soleil magnifiques. Ensuite, une heure de route pour aller à Zelazowa-Wola, ville natale de Chopin, visiter sa maison et le musée attenant. Retour l'après-midi à Varsovie pour la visite de l'exceptionnel musée Chopin, tellement riche qu'il serait possible d'y passer toute une journée, ne serait-ce que pour écouter tous les enregistrements mis individuellement à disposition des visiteurs. Dîner ensuite dans un restaurant étoilé avec dégustation de vodkas pour celles et ceux qui le souhaitaient.

Matinée libre le dimanche pour



permettre à chacun de voir ou de visiter d'autres monuments, comme les vestiges du mur du Ghetto, le Palais Royal ou tout simplement flâner dans la vieille ville. Brunch ensuite au Sofitel avant de repartir vers l'aéroport Fryderyk Chopin pour notre vol de retour sur ligne régulière. Tous les participants souhaitant renouveler cette expérience, le Club proposera certainement fin 2020 de nouveau un week-end de trois jours « Sur les traces de... » car ce ne sont pas les compositeurs pour piano qui manquent, ni les destinations : Liszt et Budapest, Rachmaninov et Saint-Pétersbourg, ou encore Tchaïkovski et Moscou, par exemple !

**Jean-François Mazelier (E.95), président du HEC Piano Club**

## Club Histoire et Mémoire

### HEC et la Seconde Guerre mondiale : 1940, la rentrée n'a pas eu lieu le 13 novembre comme prévu

L'école n'ouvre que le 16 décembre : les élèves doivent aller pointer tous les jours au commissariat, punis par les autorités allemandes pour avoir participé au rassemblement spontané des étudiants à l'Arc de triomphe à l'occasion du 11-Novembre.

**18 octobre 1940.** Le directeur informe que parmi le personnel de l'école mobilisé, aucune perte n'est à déplorer, mais que 21 collaborateurs de l'école sont désormais emprisonnés...

Il signale la belle attitude du concierge M. Haag pendant les premiers jours de l'occupation allemande, et lui accorde une gratification de 3 000 francs.

Il rend compte de la liquidation scolaire de l'année à Caen et des accords intervenus entre la chambre et le propriétaire de l'hôtel Malherbe.

Le concours d'admission a été organisé de manière exceptionnelle avec suppression des épreuves orales, dans 16 villes de la zone occupée, de la zone libre et de l'Algérie. Le concours a eu lieu le 23, 24 et 25 septembre et accueilli 381 candidats. Le concours d'admission directe a eu lieu aux mêmes dates et accueilli 34 candidats.

Il rend compte de l'inquiétude exprimée par de nombreux parents d'élèves résidant en zone libre quant à la rentrée scolaire et la demande qu'ils formulent de l'ouverture d'une école en zone libre. La commission décide de confirmer par voie de presse et dans les convocations individuelles que l'école fonctionnera uniquement à Paris et que les demandes de sursis à études individuelles seront examinées. Elle approuve la proposition de l'association des anciens élèves de rappeler aux parents des élèves

éloignés, que l'association peut exercer sur ceux-ci une sorte de tutelle morale. Compte tenu du délai nécessaire pour la communication entre les deux zones, elle propose de fixer la date de la rentrée scolaire au mardi 12 novembre.

**Le 8 novembre 1940.** Le directeur communique les résultats du concours d'admission : sur 371 candidats, 308 ont terminé les épreuves, sont admis 197 élèves français et 3 étrangers, dont 120 en zone libre et 80 en zone occupée. Mais le directeur craint qu'un nombre important ne se présente pas à la rentrée, entre les mobilisés affectés à des formations militaires, les prisonniers de guerre, et ceux affectés à des formations de jeunes retenus en zone libre. Les demandes de sursis seront examinées.

Il fait part des modifications intervenues dans le corps professoral et précise que la situation des professeurs israélites sera examinée par la chambre de commerce.

**Le 15 novembre 1940.** Le président fait connaître l'ordre notifié par les autorités d'occupation de cesser les cours dans tous les établissements d'enseignement supérieur à la date du 13 novembre, et des mesures prises à l'encontre des étudiants au titre de punition pour les incidents survenus à l'extérieur le 11 novembre.

**Le 13 décembre 1940.** Le directeur informe la commission que les cours reprendront le 16 décembre : les vacances de Noël sont limitées au 24 et 25 décembre, 1er et 2 janvier 1941. Les élèves en ont été informés par la voie de la radio et par communication individuelle. Le directeur indique qu'en application de la loi du 3 octobre 1940, fixant le statut des juifs et de la circulaire de la direction de l'enseignement technique en date du 21 novembre et après l'envoi d'une lettre circulaire à tous les membres du corps enseignant, il a été reconnu que la loi s'applique à M. Meyer, professeur de technologie. Il est procédé à son remplacement.



**Le 10 janvier 1941.** Prise de remords ?

La commission décide de conférer le titre de professeur honoraire à M. Meyer, professeur de la technologie à l'école, qui a cessé ses activités après vingt-huit ans de services, en application de la loi du 3 octobre 1940 – ce même professeur qu'elle avait révoqué à la suite de la loi sur le statut des juifs. Le directeur rend compte des dispositions qu'il a prises pour permettre aux élèves de la zone libre de rattraper leur retard.

**Le 14 février 1941.** Le directeur expose les séries de démarches effectuées depuis octobre 1940 pour assurer la rentrée des élèves de zone libre, après un long retard dont les causes lui sont étrangères : un groupe de 33 élèves vient d'arriver. Des dispositions sont prises au moyen de cours supplémentaires pour leur permettre de combler leur retard et d'être classés avec leurs camarades qui sont entrés en décembre.

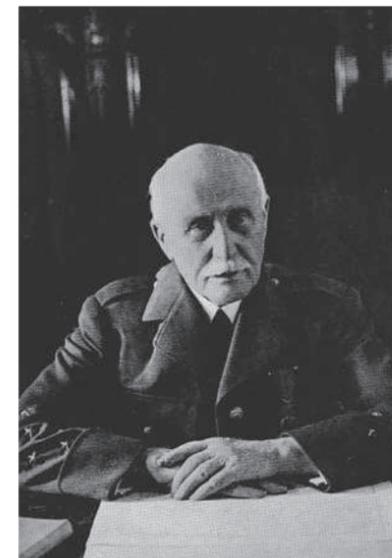
La commission décide que le concours d'admission aura lieu en juin, et que l'on procède à son organisation normale, à charge d'annoncer en temps utile les aménagements que les événements pourraient exiger.

**Le 4 avril 1941.** La commission examine et approuve le compte d'exploitation de l'exercice 1940 qui se solde par un excédent des dépenses de 2 219 857 francs dû aux charges

exceptionnelles liées à la diminution des effectifs, aux pensions du personnel mobilisé et à la location de l'hôtel Malherbe de Caen pour 260 000 francs. La commission charge le président de demander à la chambre de bien vouloir appuyer de son autorité la demande déjà présentée en vue d'obtenir pour les élèves de l'école, en raison de leur âge et du travail intense qu'ils fournissent, la carte T d'alimentation. Cette carte vient d'être accordée aux élèves d'une autre grande école.

**Le 23 mai 1941.** Le directeur fait connaître l'organisation du concours d'admission 1941. Les épreuves auront lieu dans 15 centres, en France et en Algérie. Les épreuves orales auront lieu à Paris, les autorités allemandes ayant décidé d'accorder des laissez-passer aux candidats admissibles domiciliés dans la zone non occupée et la zone interdite. La commission examine dans son ensemble la situation des élèves ou candidats, mobilisés ou prisonniers, et envisage de prendre en leur faveur les dispositions suivantes :

- aux élèves prisonniers elle accordera la plus grande bienveillance à faciliter leur scolarité mais il n'est pas possible, en raison de l'incertitude qui pèse sur leur date éventuelle de libération, de fixer avec précision les mesures qui seront prises à leur égard ;
- en ce qui concerne les élèves qui ont accompli seulement leur première année en 1938-1939, il n'est pas possible de leur accorder le diplôme HEC, mais pour ceux qui ont satisfait à leurs obligations militaires en 1939-1940, la scolarité pourra être organisée en 1941-1942, de façon à leur permettre, s'ils le désirent de terminer l'année scolaire en mars ou en avril.
- Les titres militaires obtenus par les élèves ou les candidats éventuels ne donneront lieu à aucune majoration préétablie, mais les jurys de sorties, de passages et d'admissions, auront la liberté d'en tenir compte d'une façon



toute spéciale

**Le 1er juillet 1941.** Le directeur indique que 516 candidats se sont inscrits, 360 ont été déclarés admissibles. La commission examine avec un intérêt tout particulièrement bienveillant la situation des jeunes gens revenus de captivité, ou libérés des obligations militaires et qui n'ont pas eu la possibilité matérielle de se présenter au concours d'admission du 1er juin 1941. Elle propose qu'une seconde session d'admission ait lieu en octobre.

La revue HEC paraît après avoir obtenu l'imprimatur. En troisième page, la photo du Maréchal Pétain, est légendée de ces mots : « À vous, je demande l'ardeur et l'enthousiasme. Soyez fidèles à votre devoir quotidien dont l'accomplissement représente pour chacun une victoire. Ayez l'esprit de "servir" dans vos familles, dans vos métiers, partout où vous passez. Ainsi se forge un grand pays. Si vous le voulez, c'est ainsi que renaîtra la France. »

Y répond le président du BDE Michel Lesca dans sa tribune présidentielle introduite par cet excipit : « La première Tribune ayant été censurée de bout en bout par la direction pour des raisons purement HEC, je regrette infiniment de vous soumettre ces modestes lignes dont le moins que l'on

puisse en dire est qu'elles sont anodines. »

Nous y apprenons en effet que les bizuths se sont acquis de leur cotisation annuelle et que l'équipe de foot finaliste du championnat de France universitaire, a remporté celui de Paris.

Et puisque, comme dans une célèbre bande dessinée, à HEC tout finit en chanson, voici quelques strophes dont le texte manuscrit ne rapporte pas la mélodie.

### Ah ! Ce Wilbois (juin 1941, HEC)

*1/ Nous n'verrons plus Wilbois  
Il a l'filet coupé  
Il s'retourne dans les bois  
Dans lesquels il est né  
Ah ! ce Wilbois !  
2/ Quand on voit le Wilbois  
Pour la première fois  
« Où ai-je vu cet Oiseau ? »  
Parbleau, mais c'est au Zoo  
Ah ! ce Wilbois !  
3 il nous parle de plan  
Mais son cours n'en a pas  
Il parle avec ses mains  
Mais elles ne disent rien  
Ah ! ce Wilbois ! 4 Fistici s'ennuyant  
À le voir s'escrimer  
Estime qu'en baillant  
On peut mieux s'amuser  
Ah ! ce Wilbois !*

Je tiens à saluer la mémoire de Jacques Rochefort, délégué de la promotion 1941, qui m'a remis toutes ses archives il y a six ans lorsque je suis venu l'interviewer à son domicile, celui qu'il occupait déjà lorsqu'il étudiait à HEC.

Prochain Épisode : l'École en guerre et destins croisés (soldats, Français libres, résistants, collabos...).

**Serge Cometti (H.86), Club Histoire et Mémoire**

## Club Immobilier et urbanisme

### Visite de chantier : un incubateur original dans un magnifique bâtiment historique rénové

Par un petit matin d'hiver, quand on arrive dans la rue de la Bûcherie, à deux pas de Notre-Dame, il n'est pas difficile dans ses recoins encore sombres de s'imaginer revenu au temps du Moyen Âge. Très vite, on tombe sur un bâtiment magnifique, déjà éclairé et superbement mis en valeur, qui nous rappelle que s'érige ici la première faculté de médecine de Paris. Et qui se révèle à nouveau à nous, après des années de masquage complet par un bâti dégradé, grâce au programme « Réinventer Paris », au cabinet d'architecture Perrot et Richard et à la Compagnie de Phalsbourg. Ces derniers ont réussi à faire renaître le bâtiment historique tout en lui donnant un lustre inédit, au bénéfice de la plus belle des causes : la philanthropie. Une visite organisée par Dominique Mercier, un des membres de notre groupe, a permis à 20 d'entre nous d'avoir le privilège de visiter ce chantier en avant-première avant ouverture au public.

### Le programme Réinventer Paris.

C'est au XVe siècle que le bâtiment originel est érigé rue de la Bûcherie pour y accueillir la première faculté de médecine de Paris. Un jardin de plantes médicinales et une chapelle complètent cet ensemble au fil du temps. Puis les constructions de plusieurs amphithéâtres se succèdent aux XVIIe et XVIIIe siècles, jusqu'au déménagement de la faculté rue de l'École de médecine en 1775. Les usages du bâtiment sont ensuite divers. Ils ont définitivement vocation de bureaux à partir de leur acquisition par la Ville de Paris, en 1896.



En 2014, le programme Réinventer Paris fait appel aux promoteurs, investisseurs et concepteurs du monde entier pour candidater sur des projets urbains innovants destinés à 23 sites parisiens, propriétés de la Ville de Paris ou de ses partenaires (Paris-Habitat, CASVP, Semapa, Paris Batignolles Aménagement). Les lauréats, désignés début 2016, peuvent alors acheter ou louer les terrains pour y conduire des projets importants d'expérimentation urbaine. Pour l'hôtel de la Bûcherie, le défi lancé est celui de l'innovation dans un cadre patrimonial. C'est la foncière

immobilière Compagnie de Phalsbourg qui gagne ce projet, et l'agence d'architecte Perrot et Richard qui conçoit et réalise la rénovation.

### Le bâti et l'histoire.

Notre visite est commentée par l'architecte lui-même, Alain-Charles Perrot, architecte en chef des monuments historiques. Il est relayé par son collègue l'architecte Louis Portal. Plusieurs détails nous sont ainsi révélés. Le bâtiment a été surélevé au XVIIIe siècle. Ainsi les parties les plus anciennes sont le sous-sol et le rez-de-chaussée. La

magnifique rotonde du XVIIIe est parfaitement conservée. Tandis que le reste du bâtiment, notamment pour des raisons de protection du monument historique, a été reconstruit dans les années 1910 « à la manière gothique ». « Nous n'aurions sûrement plus la liberté de reconstruire ainsi aujourd'hui, mais il faut avouer que cela nous a donné plus de liberté dans la rénovation, car le lieu avait déjà été plusieurs fois remodelé, précise Alain-Charles Perrot. Ce qui est intéressant, c'est de voir à quel point l'âme du lieu perdure néanmoins, malgré les démolitions, les modifications, les différences de niveau... » Louis Portal attire notre attention sur plusieurs points. On retient notamment le système innovant de chauffage et de ventilation du bâtiment, basé sur la géothermie et le réemploi des vitraux par un système de double vitrage conservant l'aspect d'origine tout en répondant aux contraintes énergétiques actuelles.

### Un incubateur dédié à la philanthropie.

L'hôtel de la Bûcherie sera le premier incubateur de sociétés à but philanthropique en France, le Philanthrop-Lab. Vaste lieu d'accueil de rencontre et d'échanges entre mécènes, porteurs de projets, associations et bénévoles, il vise aussi à accroître l'attractivité de la philanthropie en France. **Dominique Mercier (M.83)**

## Club Management et Ressources humaines

**Conférence d'Alexandre Pachulski le 2 décembre à l'Association HEC : « Craintes et promesses de l'IA, quels enjeux ? »**  
À la suite de la sortie de son ouvrage

Unique(s) Et si la clé du monde de demain, c'était nous ? et en prévision de son prochain livre sur l'intelligence artificielle (qui sera publié en mars), Alexandre Pachulski nous a fait l'amitié d'intervenir à l'Association le 2 décembre pour partager son analyse et ses convictions sur les rapports, présents et futurs, entre l'IA (l'intelligence artificielle) et l'humain. Il revient sur la genèse de sa vocation professionnelle, la curiosité qu'a éveillée en lui l'article du mathématicien britannique Alan Turing « Une machine peut-elle penser ? », puis la thèse qu'il réalise sur la conception d'un outil capable de détecter les compétences. À 27 ans, il gagne la confiance d'Apple et, avec l'appui du groupe américain, crée Talentsoft, en 2007. Cette entreprise propose un logiciel dédié au management des talents au sein des entreprises. Elle compte aujourd'hui 600 collaborateurs, 2 000 clients et est présente dans 100 pays. Notre captivant orateur insiste : les enjeux de l'intelligence artificielle ne sont absolument pas d'ordre technologique. Certes, depuis près d'une dizaine d'années, la puissance des processeurs et la croissance exponentielle des données ont rendu possible une fulgurante ascension des capacités de l'IA, au point que lors d'un concours de rhétorique entre un avocat et une IA d'IBM, celle-ci a utilisé des arguments émotionnels et affectifs ; au point également que l'IA est devenue créative, si l'on en croit notamment ses prouesses dans le monde musical (cf. François Pachet et ses algorithmes de composition musicale « Flow Machines » ou encore Shimon, premier robot musicien compositeur de jazz !). Mais l'essentiel est ailleurs : il s'agit de savoir si nous voulons aller vers une société de l'IA asservissant l'homme, ou vers une IA au service de l'homme ? C'est bien à un questionnement sociétal, politique, voire

philosophique, que nous invite Alexandre Pachulski, convaincu que « l'IA sera ce que nous en ferons ». En fervent optimiste, il postule que nous pourrions être non pas des individus « augmentés » avec des briques technologiques sous la peau, mais tout simplement « meilleurs », meilleur avocat, meilleur radiologue, meilleurs dans notre singularité mise au service du bien commun. La question, poursuit-il, revient alors à nous demander comment nous allons collaborer avec l'IA. Comment allons-nous nous réinventer ? Il y a en effet de vraies vertus dans l'IA, en particulier la possibilité de mieux nous connaître. Mais l'IA est éduquée par l'humain. Ce n'est pas parce que c'est mathématique qu'il n'y a pas de biais. Si l'on prend une analogie avec l'éducation, nous comprenons bien que nos enfants sont biaisés par ce que nous leur enseignons. Évoquant l'idée d'une IA à l'échelle de l'Europe, Alexandre n'hésite pas à dire que le meilleur terreau est celui de l'entreprise. Si quelques-unes se saisissent véritablement du sujet de l'IA et communiquent sur leurs avancées, les politiques s'en saisiront également. En conclusion, en dépit de certains messages anxiogènes véhiculés sur cette technologie, Alexandre Pachulski préfère y voir une formidable opportunité à saisir, pour nous comprendre davantage et collaborer de façon plus inclusive, ce qui permettrait une véritable progression de l'humanité. Un très grand merci à Alexandre Pachulski pour cette conférence passionnante et à Jean-Michel Garrigues (E.89) pour avoir contribué à son organisation. **Caroline de Gouvello Sommervogel (H.97) et Didier Hauvette (H.77)**

## association

### ESP'R

#### Earth Week

Débattre sur le nucléaire avec l'expert du climat Jean-Marc Jancovici, faire un escape game pour sauver la Terre, apprendre à cuisiner végétarien, échanger avec des chercheurs et des start-up sur leurs innovations vertes... Autant d'événements que l'association Esp'R organise au cours de sa Earth Week, ouverte aux étudiants français et internationaux mais aussi au public. Nous sommes trois étudiantes en M1, Noémie, Johanne et moi-même, à avoir lancé cette grande campagne de sensibilisation aux enjeux de la transition écologique et du développement durable en collaboration avec le SnO Center. Nous nous y sommes attelées dès la rentrée 2019, et nous avons entraîné dans notre élan des dizaines d'étudiants sur le campus pour l'organisation, pas moins de onze associations étudiantes et de multiples acteurs, de la mairie de Jouy-en-Josas à Saint-Gobain en passant par le restaurant universitaire. Nous avons pu réaliser au cours de notre année de L3 que les étudiants étaient peu au fait des modes de consommation alternatifs et que l'association dans laquelle nous étions toutes les trois engagées, ESP'R,



pouvait faire plus que de la vente de paniers bio. Nous avons alors imaginé des événements qui pourraient jouer le rôle de catalyseur dans cette prise de conscience, à l'image d'un grand vide-dressing pour encourager l'achat de vêtements de seconde main. Peu à peu, quatre grands thèmes ont émergé : eau et énergie ; alimentation ; grande consommation et internet ; mobilité. C'est ainsi qu'est née l'idée de la Earth Week, un projet dont l'ampleur dépasse aujourd'hui nos premières ébauches. Notre objectif est d'aider les étudiants à changer durablement leur mode de consommation en les sensibilisant

d'une part à l'impact de leur mode de vie et d'autre part en leur proposant des solutions simples et économiques. Loin de la culpabilisation, c'est un message d'espoir que nous portons et qui, nous l'espérons, dépassera les frontières du campus. Nous sommes fiers d'être à l'initiative du premier projet écologique de cette ampleur sur le campus d'HEC et qui nous l'espérons se renouvellera tous les ans. Nous espérons aussi bénéficier du soutien des alumni pour les prochaines éditions.

**Rébecca Laigret (H.22)**



Jean-Marc Jancovici, expert en transition énergétique, était invité sur le campus le 5 février dernier, lors de la Earth Week. On peut suivre sa conférence « Énergies et changement climatique » en huit épisodes, gratuitement sur YouTube.

## carnet

### Décès

- Xenia Schiray, née Loukine (HJF.39)  
 - Henri Demangeon (H.41)  
 - Jean Eloy (H.44)  
 - Françoise Guy (HJF.45)  
 - Thérèse Ralitte-Vergniole, née Vergniole (HJF.45)  
 - Madeleine Dupuy (HJF.47)  
 - Guy Charpentier (H.47)  
 - Marie-Rose Adams, née Drouet (HJF.48)  
 - Geneviève Leclercq, née Laroche (HJF.48)  
 - Françoise Ruyter (De), née Denis (HJF.48)  
 - Jean-Pierre Vieuille (H.50)  
 - Marguerite Duval, née Olivaux (HJF.51)  
 - Michel Vincienne (H.51)  
 - Claude Seive (H.52)  
 - Claude Seive, mari de Marie-Claire Seive, née Cheynet (HJF.52)  
 - Guy Jarach (H.53)  
 - Marc Carpentier (H.53)  
 - Robert Devine (H.54)  
 - Jeannine Saal, née Gros (HJF.54)  
 - Jean Dupuis (H.54)  
 - Michel Strauss (H.54)  
 - René Praud (H.54)  
 - Maurice Amiel (H.55)  
 - Jean Doudrich (H.56)  
 - Eva Nouveau, née Gattein (HJF.56)  
 - Michel De Greef (H.56)  
 - Jacques Graciès (H.57)  
 - Louis-François Mermet (H.58)

- Charles de Gouyon de Coipel (H.58)  
 - Marie-Antoinette Desmarais, née Besson (HJF.58)  
 - Philippe Bourdon (H.60)  
 - Pierre-Yves Le Bihan (H.61)  
 - Jacques Le Calloch (H.61)  
 - Paul Menestrier (H.61)  
 - François Braun (H.62)  
 - Pierre Jars (E.62)  
 - Jacques Carpentier (H.63)  
 - Hubert Stourm (H.63)  
 - Olivier Kourchid (H.63)  
 - Christian Betbeder (H.63)  
 - François Aureau (H.64)  
 - Pierre Payan (H.65)  
 - Marc Villemin (H.65)  
 - Claude Gaboreau (H.67)  
 - Michel Lebas (H.67)  
 - Michel Gourd (E.70)  
 - Brigitte Degen (HJF.72)  
 - Marc Devaux (H.74)  
 - Jean-Pierre Bellingard (E.78)  
 - Jean-Pierre Trémenbert (H.78)  
 - Gérard Laplace (E.78)  
 - Eric Saint-Martin (H.80)  
 - Gérard Edlinger (E.82)  
 - Didier Berge, mari d'Isabelle Bergot-Berge (H.83)  
 - Alexandre Bourdariat (E.84)  
 - Véronique Gillieron-Achard, née Achard (H.85)  
 - Alain Delannoy (E.88)  
 - Benoist Seimandi (H.93)  
 - David Brissard (E.16)

### Hommage

Jacques Carpentier (H.63) est décédé le 29 septembre dernier à l'âge de 79 ans. Il a marqué l'histoire albigeoise et cheminote. Il fut le directeur financier de la Verrerie ouvrière d'Albi (VOA), coopérative ouvrière dont l'histoire se confond avec celle de Jean Jaurès. À la suite du rachat de l'usine par Saint-Gobain, il part à Paris et devient le directeur financier du comité central d'entreprise de la SNCF jusqu'à sa retraite. Homme de culture, débateur pertinent, il était sorti major de sa promotion à HEC, et était militant engagé au Parti communiste et à la CGT. Ses obsèques civiles se sont déroulées à Albi le 3 octobre 2019.

**Hommage paru dans *La Vie du rail*.**

# index

Louis-Paul Bonvillain (H.1903), p. 119  
 Émile Louapre (H.53), p. 120  
 Jean-Jacques Perquel (H.53), p. 20  
 Didier Pineau-Valencienne (H.54), p. 85  
 Bruno Moschetto (H.55), p. 20  
 Bruno Roux de Bézieux (H.55), p. 97  
 J.P. Hissette (H.57), p. 121  
 Daniel Bernard (H.58), p. 122  
 Jacques Carpentier (H.63), p. 159  
 Gérard Dumas (H.64), p. 85, p. 122  
 Jean-Paul Mengès (H.65), p. 124  
 Jean-André Charial (H.67), p. 124  
 Francis Christian (H.67), p. 124  
 Christian Filiol (H.67), p. 124  
 Martine Verneret (HJF.68), p. 124  
 Jean-Pierre Castelain (H.70), p. 125  
 Pierre Bouteille (H.71), p. 151  
 Philippe Bouillet (H.72), p. 125  
 Michèle Lewi (HJF.72), p. 125  
 Éric Blanche (H.74), p. 116  
 Éric Seuillet (H.74), p. 84  
 François Hollande (H.75), p. 23, p. 90  
 Gilles Barouch (H.76), p. 127  
 Didier Hauvette (H.77), p. 157  
 Fabien Nordmann (H.77), p. 86  
 Michèle Jardin (H.78), p. 127  
 Patrick Lissague (H.78), p. 127  
 Jean-Pierre Tréménbert (H.78), p. 127  
 Bernard Delmas (MBA.79), p. 127  
 Philippe Lévêque (H.82), p. 127  
 Dominique Mercier (M.83), p. 156  
 Alain Weill (MBA.83), p. 24  
 Olivier Beurton (H.84), p. 18  
 JF Phan Van Phil (H.84), p. 151  
 Gilles Baucher (H.85), p. 62  
 Olivier Richard (H.85), p. 95  
 Brigitte Soulier (H.85), p. 61  
 Enrico Chiesa (H.86), p. 129  
 Serge Cometti (H.86), p. 154  
 Xavier Laureau (MBA.86), p. 60  
 Benoit Rabourdin (H.86), p. 128  
 François Collin (H.87), p. 94  
 Jean Triomphe (H.87), p. 150  
 Bénédicte Champenois  
 Rousseau (H.88), p. 84  
 Marie Regnault (H.88), p. 114  
 Claude Valle (E.88), p. 84  
 Jean-Michel Garrigues (E.89), p. 157  
 Muriel Mouton (H.89), p. 84  
 Claude d'Estais (MBA.91), p. 84  
 Bertrand Quentin (H.91), p. 130  
 Frédéric Jousset (H.92), p. 2, p. 95  
 Doan Biraud (H.93), p. 149  
 Louis-Alexis de Gemini (H.93), p. 95

Rodolphe Durand (H.93, PhD.97), p. 114  
 Alain Resplandy-Bernard (H.93), p. 19  
 Marie Sallois (H.93), p. 95  
 Delphine Colson (H.94), p. 95  
 André Dan (E.94), p. 84  
 Julie Porcella Rolland (H.94), p. 114  
 Jean-François Mazelier (E.95), p. 152  
 Daouda Coulibaly (H.96), p. 94  
 Caroline de Gouvello  
 Sommervogel (H.97), p. 157  
 Stéphane Grand (MBA.97), p. 22  
 Sarah Herz (H.97), p. 116  
 Cédric Siré (H.97), p. 44  
 Marine Griot (H.98), p. 74  
 Li Lacampagne (MBA.99), p. 130  
 Thomas Behaghel (H.00), p. 11  
 Angéline Bizet (E.00), p. 131  
 Caroline Faillet (H.00), p. 40  
 Laurent Pecoraro (H.00), p. 85  
 Jean-Christophe Vallat (H.00), p. 11  
 Estefania Gonzalez de Ubieta (H.01), p. 132  
 Benjamin Griveaux (H.01), p. 19  
 Manuel Rabaté (H.01), p. 95  
 Olivier Sarfati (H.01), p. 85  
 Laetitia (Lambert) Daufenbach (H.02), p. 132  
 Grégory Monseau (M.02), p. 133  
 Marguerite Gallant (H.03), p. 92, p. 95, p. 114  
 François-Xavier Huard (H.03), p. 134  
 Raphaël Labbé (H.03), p. 135  
 Céline Bonis (H.04), p. 135  
 Xavier Guérin (MBA.04), p. 137  
 Jeremy Ghez (H.05), p. 42  
 Philippe Gillet (M.05), p. 137  
 Enée Bussac (H.06), p. 138  
 Ning Li (H.06), p. 10  
 Jessica Maetz (H.06), p. 138  
 Cédric O (H.06), p. 43  
 Jean-Florent Mandelbaum (H.07), p. 95  
 Frédéric Zalma (H.07), p. 85  
 David Akpamagbo (H.08), p. 70  
 Guillaume d'Audiffret (H.08), p. 7  
 Philippe Mangematin (H.08), p. 7  
 Nicolas Reboud (H.08), p. 75  
 Thibault Remy (H.08), p. 82  
 Audric de Campeau (M.09), p. 61  
 Émilie Gobin Mignot (H.09), p. 84  
 Marine Le Bihan (H.09), p. 85  
 Osanna Orłowski-Balian (H.09), p. 12  
 Hélène de Saint Front (H.09), p. 114  
 Nathalie Azorin (M.10), p. 139  
 Nicolas Bry (E.10), p. 139  
 Thomas Gomart (E.10), p. 85  
 Cyrielle Calot (H.11), p. 15  
 Diana Filippova (H.11), p. 18  
 Anthony Pisani (M.11), p. 14  
 Matthieu Alfré (H.12), p. 85  
 Anne-Sarah Ballu-Samuel (H.12), p. 15  
 Antoine Marie (H.12), p. 19  
 Marie Delassus (H.13), p. 61  
 Claire Durand-Gasselín (H.13), p. 56

Quentin Elhaik (E.13), p. 140  
 Pierre Farge (M.13), p. 41  
 Antoine Leccia (E.13), p. 61  
 Ombeline Duprat (M.14), p. 84  
 Cyprien Geze (H.14), p. 15  
 Jordan Monnet (M.14), p. 8  
 Laetitia Pouilly (H.14), p. 66  
 Alexandre Andorra (H.15), p. 41  
 Nadjib Belloundja (H.15), p. 8  
 Stéphanie Pfeiffer (H.15), p. 92  
 Antoine Thoreau (M.15), p. 8  
 Paul Bachelier (H.16), p. 10  
 Ismael Belghiti (M.16), p. 10  
 Florian Bercault (H.16), p. 46  
 Ilhame Choukrani (E.16), p. 141  
 Robin Choy (H.16), p. 10  
 Bulgantamir Ider (M.17), p. 85  
 Laura Sibony (H.17), p. 143  
 Alyssa Dominioni (MBA.18), p. 143  
 Marie Dupin (H.18), p. 40  
 Marie-Claire Kanaan (M.18), p. 8  
 Laure de Lacaze (M.18), p. 8  
 Camille Pereira (M.18), p. 8  
 Suzana Pezo Sommerfeld (H.18), p. 8  
 Théo Battaglia (H.19), p. 17  
 Alaéline Benani D. (M.19), p. 145  
 Maxime Bertin-Mouroit (E.19), p. 97  
 Paul Bonnaud (H.19), p. 17  
 Justine Boudou (H.19), p. 97  
 Éléonore de Brek (H.19), p. 17  
 Blandine Charveriat (H.19), p. 17  
 Michele Dabaghian (E.19), p. 97  
 Capucine Epagneau (H.19), p. 10  
 Pauline Faivre (M.19), p. 14  
 Olivier Guerinault (E.19), p. 86  
 Hélène Hubert (E.19), p. 97  
 Juliette Morel (H.19), p. 10  
 Astrid Parmentier (H.19), p. 14  
 Isabelle Péliissi du Rausas (H.19), p. 14  
 Ronan Perego (E.19), p. 77  
 Fanta Sidibe (E.19), p. 86  
 Louise Tassilly (H.19), p. 17  
 Léopold Argenton (M.20), p. 91  
 Alana Berry (M.20), p. 91  
 Laura Berliet (H.20), p. 19  
 Vanessa Bangun (M.20), p. 91  
 Romain Boulongne (D.20), p. 97  
 Clare Cartwright (MBA.20), p. 97  
 Clara Cornu (H.20), p. 19  
 Messotigui Diomande (M.20), p. 86  
 Guillaume Forestier (E.20), p. 84  
 Hilary Matson (MBA.20), p. 97  
 Baudouin Robert (H.20), p. 29  
 Chloé Taieb (M.20), p. 91  
 Dorian Wansek (H.20), p. 145  
 Alexis John Ahyee (M.22), p. 94  
 Margaux Fodéré (H.22), p. 29  
 Rébecca Laigret (H.22), p. 158  
 Régis Leng (M.21), p. 145  
 Mohamed Amine Maaninou (H.20), p. 29

INVENT  
YOURSELF.  
RESHAPE  
THE WORLD.\*



\*Inventez-vous. Redessinez le monde.



HABITAT • CONSTRUCTION • MOBILITÉ • SANTÉ



180 000 COLLABORATEURS,  
68 PAYS,  
8 CENTRES DE RECHERCHE.  
Rejoignez une communauté  
innovante, passionnée  
et entrepreneuriale  
pour améliorer  
le monde de demain.  
saint-gobain.com/carrieres

## Accélérez votre Transformation !

- ➔ Excellence
- ➔ Résultats
- ➔ Ouverture sur le monde

“ Notre engagement : vous apporter l’expérience de nos équipes, la vitesse d’exécution et les résultats que vous attendez. ”

Arnaud de Lagabbe (EMBA.04)

Directeur Associé Services IT & Nouvelles Technologies



ENTREPRENDRE AVEC VOUS DANS LE MONDE

[x-pm.com](http://x-pm.com)