hec stories

PME ET COVID-19

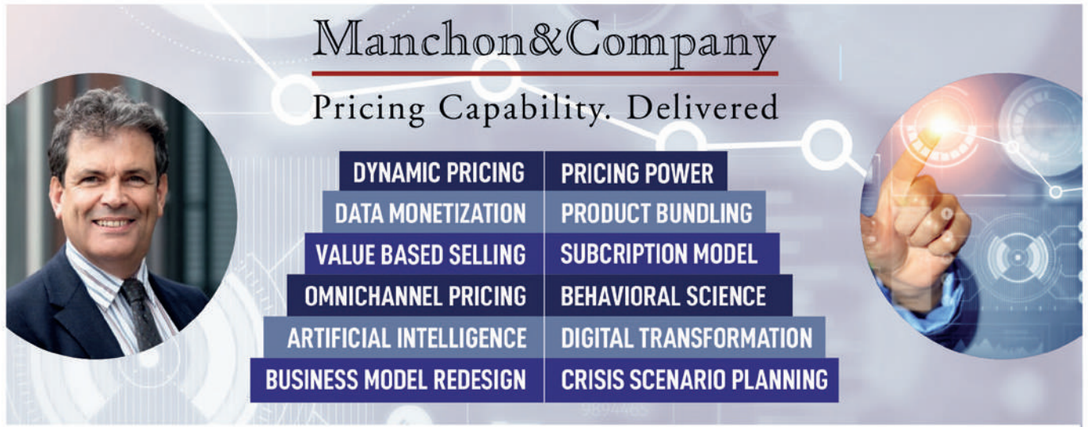
RESTER DEBOUT

Le Pricing : Clef de la sortie de crise

Quelle est votre stratégie de prix face à cette crise ?

- Restructurer mon pricing 26%
- Mixer baisses et hausses de mes prix 18%
- Augmenter certains prix pour sauvegarder la marge 8%
- Baisser mes prix pour relancer la demande 7%
- Laisser les prix intacts comme avant la crise 37%

498 dirigeants d'entreprises françaises interrogés par Manchon & Company pour BPI France le 29 Avril 2020



Pourquoi Manchon & Company ?

Fondateur Expérimenté

- Créé en 2008 par l'ancien Fondateur et Global Managing Partner des practices pricing de Deloitte puis Accenture, et Senior Partner de SKP.
- Reconnu un des « Top 20 Pricing Experts in the World » (Slipstream 2010). Seul Français dans top 40.
- Diagnostic, quick wins, conseil, coaching, interim, formation, implementation
- Stratégie, analytics, gouvernance, outils
- ROI de 10:1 et transfert de compétence

Clients Leaders

autodistribution, Schneider Electric, orange, SNCF, Valeo, Carrefour, Lyreco, versure, PRINTEMPS, intermarché, RENAULT, NATUREX, INDIS, comhouse, SAP, Microsoft, Walmart, PEPSICO, UNITED AIRLINES, NISSAN, ADP

Résultats Garantis

« A true princing expert, from identifying improvement opportunities to thinking through implementation constraints and pricing systems for large organizations »
Global Leader of the Marketing, Sales and Pricing Practice, Boston Consulting Group

« Enormous creativity, energy, passion and intellectual horsepower to every conversation and issue »
CEO of Board Services, Korn Ferry International

« The best at pricing - not just because of his extraordinary analytical skills but also for his extraordinary creative skills as well »
CEO, Capital C

« Record d'audience (700 inscrits) et de recommandation parmi les webinaires spécial crise de BPI France »
Chargée de Mission, Université des Dirigeants - BPI France

« Emblematic of the New Marketing »
Chair of the Center for Behavioural Economics In Action, University of Toronto

« Always leaves me and my teams with the confidence that true knowledge transfer has occured »
General Manager, Marketing Strategy & Retail Operations, Royal Dutch Shell

« The Bobby Fischer of Pricing. If you don't talk to him, you are leaving money on the table, on the floor, out the door »
Partner, Application Outsourcing, Accenture

Contact : Augustin Manchon (HEC 83)
Paris : 07.86.13.02.77
Toronto : 416.990.6547
augustin@manchon.com
www.manchon.com

HEC Stories est un magazine trimestriel 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
Aurélie Bacheley, Hélène Bielak, Thomas Chatriot, Cyrielle Chazal, Emily Emerson Le Moing, Ange Figolucci, Marianne Gérard, Valérie Guez, Julie Lassale, Thomas Lestavel, Bertrand Morane

PHOTOGRAPHES
Sandrine Expilly, Thibault Jeanson, Letizia Le Fur, Guillaume Rivière

ILLUSTRATEURS
Deligne, Joël Guevara, Anje Jager, Sébastien Plassard, Agnies Zurawska
Illustration de couverture : Agnies Zurawska

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
Dépot légal à parution
Imprimé par PPA-ESPRINT
2 Avenue du Président Salvador Allende 93100 Montreuil
Certification papier : PEFC
Fabrication réalisée par Laurent Charon

Copyright HEC Stories

© 2020 Marco Cantile

Abonnez-vous !

En ligne sur hecstories.fr

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

L'ÉDITO

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

© François Roelants

#blacklivesmatter

Comme tout le monde, j'ai été horrifié des images insoutenables de la mise à mort, en direct, de George Floyd. Cette scène d'une rare violence appelle deux constats. Le premier, c'est que ces faits se sont produits le même jour où Elon Musk et la Nasa envoyaient une fusée récupérable avec deux astronautes à son bord vers l'ISS. L'Amérique est comme la langue d'Esope, capable du meilleur et du pire, de violences policières raciales, de Guantánamo, de la peine de mort infligée en présence des familles de victimes, barbarie d'un autre temps, mais aussi d'être une terre d'asile et de rêve pour les talents du monde entier. Rappelons qu'Elon Musk est sud-africain d'origine, et que Sundar Pichai et Sadya Natella, respectivement CEO de Google et de Microsoft, sont nés en Inde. Nombreux sont ceux qui en Europe fustigent la xénophobie et le racisme américains, mais ce pays a élu un président noir, a nommé à la tête de ses armées un général noir. À part Gaston Monnerville dans les années 1950, député de Cayenne devenu président du Sénat, on ne trouve aucune figure politique, militaire ou même entrepreneuriale de premier plan qui ne soit « caucasien » dans le pays des droits de l'homme. « Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits », déclare notre Constitution. Force est de constater que la réalité est différente. Le sport et le show-biz restent les seules voies royales vers la réussite pour les communautés d'origine africaine. Le racisme est fait de ces actes scandaleux, mais aussi de ces plafonds de verre invisibles, de ces discriminations du quotidien. Et, sur ce plan, l'Europe n'a aucune leçon à donner à l'Amérique.
Deuxième constat. Les réseaux sociaux se sont couverts de fonds de couleur noire pour exprimer leur solidarité avec George Floyd, dans la même vague d'indignation que la photo « Je suis Charlie » après les attentats de 2015, ou que les messages de #MeToo après l'affaire Weinstein.
Le mouvement #MeToo a mis au grand jour de nombreuses dérives, abus ou injustices dont les femmes étaient victimes. #BlackLivesMatter connaîtra-t-il le même retentissement, propre à entraîner une prise de conscience et des actions concrètes ? Saurons-nous dépasser notre émotion du moment, et traduire l'indignation en actes pour changer collectivement la place des « coloured people » dans les sociétés occidentales ? Plus que par de simples posts, c'est par de réels changements dans nos façons de penser et d'agir que nous pourrons accroître la diversité raciale au sein des entreprises, associations, communautés et à HEC, notamment grâce à la Fondation. Alors seulement, la mort tragique de George Floyd aura eu un sens.

Contact frederic.jousset@hecalumni.fr in/fredericjousset

sommaire

innovation made in HEC
L'entraide, ultime innovation des start-up en temps de Covid ? Zoom sur des entrepreneurs HEC engagés, p. 7

super étudiants
Basile Agay (H.20) invente le super multiplicateur de tables, p. 17

8 tweets immanquables
Emmanuel Faber (H.86), Cédric O (H.06), Joseph Oughourlian (H.94), Claude Le Pen (H.72), Guillaume Zagury (MBA.90)... Ils font l'actu ? Ils ont leur tweet, p. 18

pour/contre
L'helicopter money pour booster la relance ?, p. 20

correspondance
En Espagne, comment les confinés barcelonais ont maintenu le lien social et musical, p. 22

événements hec alumni
Matins HEC avec François Baroin et Jean-Bernard Lévy, p. 24

stories

étudiants & grandpatron
Paul Hudson, DG du groupe Sanofi, répond aux questions de Benjamin Dahan (M.20), Maria Oliva (MBA.21) et Alexander Thys (M.20), p. 28

24 heures avec...
Secouriste bénévole pour la Croix-Rouge, Jean Lalo (H.85) cultive la solidarité dans ses jardins potagers, p. 38

le grand dossier
Frontières fermées, production à l'arrêt, chômage forcé... Le confinement nuit gravement à la santé des entreprises. Jordi Raynal (E.17), de la conserverie artisanale du Sud-Ouest Maison Torres, témoigne de ces semaines d'incertitude, p. 48
Des salles obscures aux salles de classe, des clubs de fitness aux salons high-tech : lorsque les lieux se ferment, mieux vaut garder l'esprit ouvert. Dix récits de PME dans la pandémie, p. 52
André, la boîte à chaussures ferme, p. 56

10 idées reçues sur...
Les Big Pharma règnent sur l'industrie pharmaceutique. Pour le meilleur ou pour le pire ?
Entre théorie du complot et vigilance citoyenne, *HEC Stories* tente de faire la part des choses.
Dix *a priori* passent au crible, p. 60

trajectoires
Experte en sauvetage d'entreprises, Hélène Bourbouloux (H.95) jauge la crise à venir, p. 68
Geek et entrepreneur, Alexandre Mignon (E.06) est aussi un médecin qui ne prend pas de gants, p. 72

© Anja Jager, Letizia Le Fur

La germe solidaire de la Croix-Rouge, p. 38.

Paul Hudson, DG de Sanofi, prône une Europe de la santé, p. 28

coaching

fiches pratiques

Préservez votre cash
pour survivre à la récession, p. 76
Adaptez votre pricing pour traverser
la crise, p. 77
Engagez votre entreprise contre
la pauvreté, p. 78
Résistez au micro-management pour
développer votre leadership, p. 79
Rebrandez votre start-up, p. 80

que dit la recherche ?

Banques et élus locaux :
des relations troubles ?, p. 81
Comment les sanctions américaines
façonnent le système bancaire mondial, p. 82
RSE et capitalisation boursière, p. 83
Investissement et risques politiques, p. 84

techno-logique

Antoine Dubas (H.05) présente
Shoyo, passeport numérique pour
investir en ligne, p. 86
Flavia, de la rédac', médite sur les
bienfaits d'Headspace, p. 87

à la page

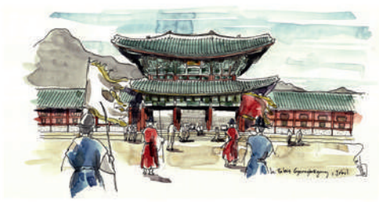
Les conseils de lecture management
de nos alumni, p. 88

culture

Films, docs et romans... Les diplômés
recommandent, p. 89

si vous passez par là

Séoul, la capitale de Corée du Sud,
réserve quelques belles escapades, entre
temples et buildings, p. 90



vie d'hec

campus

La pédagogie en ligne made in HEC,
Hacking Covid-19, un programme de
tutorat en distanciel..., p. 94

association

Le réseau d'HEC Alumni se mobilise
pour Médecins du Monde et MSF,
les événements des Clubs passent au
virtuel, Thibaud Sarrazin (MBA.97),
président du Chapter de Shenzhen, fait
venir des masques..., p. 96

fondation

Le programme Purposeful Leadership
promeut une entreprise responsable,
le fonds de solidarité aide les étudiants
en difficulté p. 98

talk

Le supplément qui parle aux HEC, p. 101

alumni journal

événements

La Génération Share partage
son analyse de la crise, p. 114
Les 10 ans de la Promo 2009, p. 116

promos, assos, clubs

Ils ont un message pour vous, p. 118

© Illustration Joël Guevara, DR

EN COUV'

par Arthur Haimovici
rédacteur en chef – arthur@hecstories.fr

un sentiment océanique

Avec ses murailles d'eau, enroulées comme une immense chevelure et striées à la façon de certaines estampes japonaises, notre image de couverture rappelle la célèbre vague d'Hokusai et son écume crochue. Menaçante, la houle l'est ici autant que celle du maître nippon, mais à la différence des barques de pêcheurs submergées sous le regard indifférent du mont Fuji, notre surfeur anonyme, lui, a sa chance. Il peut s'en sortir, à condition de s'accorder avec les puissances de l'océan, de suivre le mouvement de l'onde, souple quand il le faut, tendu quand c'est nécessaire, concentré sur un seul objectif : rester debout au milieu de la tempête.

Les habitants d'Hawaï avaient pour désigner le surf un terme qui signifie : « faire corps avec la vague pour glisser sur elle ». Et ce qui nous apparaît aujourd'hui comme un sport tenait pour eux davantage du rite ou de l'exercice spirituel.

On dit par exemple que c'est pour accompagner les derniers moments de certaines divinités marines ayant pris la forme de vagues, qu'ils sortaient leurs grandes planches de séquoia et se mêlaient aux ondes expirant sur le rivage.

Surfer, c'est trouver son équilibre sur un élément instable et imprévisible. C'est se sentir relié à un univers immense, le ciel au-dessus, l'océan en dessous, tous deux mouvants et insondables. L'humilité est de mise dans cet exercice, car, même en mesurant les vents et les ondes sismiques, nul n'a jamais su prédire les vagues. Elles peuvent happer les surfeurs les plus chevronnés, leur rouler dessus, les porter, les faire chuter, les tuer parfois.

Pourtant, plusieurs d'entre eux racontent qu'entrer en harmonie avec cet élément, en glissant dans un rouleau ou sur une longue déferlante, procure un intense sentiment de connexion avec le monde et une sensation de temps arrêté si profonde et enivrante qu'elle vaudrait des années entières d'existence. Un peu à la manière du « sentiment océanique » qu'évoque Romain Rolland dans une lettre à Freud.

Imprévisible, brutale et irrésistible, la crise du coronavirus nous a tous saisis par surprise. Elle nous a rappelé notre fragilité et notre dépendance vis-à-vis de la nature. Comme toujours, les plus faibles ont pris le choc de plein fouet : à l'échelle du monde, les nations les plus pauvres, à celle des économies occidentales, les entreprises les plus petites, premières exposées aux répercussions de cette gigantesque houle, dont le gros est encore à venir.

Celles qui émergeront auront non seulement appris à s'adapter aux vents mauvais, mais il y a fort à parier qu'elles penseront aussi différemment leur responsabilité et leur rôle dans le monde, après avoir vu de si près la précarité des sociétés humaines. Et à nous tous, peut-être, cet épisode aura-t-il fait sentir qu'il est grand temps de réfléchir à une meilleure manière d'habiter la Terre.

© Anje Jager

AVEC NOS EXPERTS,
PRÉPARONS ENSEMBLE
LA REPRISE

SÉBASTIEN COUASNON - LAURE CLOSIER - ANTHONY MOREL - KARINE VERGNIOL - FRÉDÉRIC SIMOTTEL - STEPHANIE COLEAU - DAVID DELOS - EMMANUEL LECHYPRE
GUILLAUME PAUL - CÉDRIC DECOEUR - GUILLAUME SOMMERER - CHRISTOPHE JAKUBYSZYN - HEDWIGE CHEVRILLON - NICOLAS DOZE - PAULINE TATTEVIN - BENAOUDA ABDEDDAÏM

BFM BUSINESS

1ÈRE CHAÎNE ÉCO DE FRANCE

RADIO I TV I DIGITAL

bouygues 242 CANAL 108 FRANSAT 51 free 347 orange 228 TNT SAT SFR 46

DeBonneville-Orlandini © Yann Audic / Abacapress

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.

prévention

Protection connectée

Au Maroc, des chercheurs bénévoles ont mis au point un masque doté de capteurs pour une meilleure prévention du coronavirus.

© Midad, Prêtermainforte

« Lorsque le confinement a été mis en place au Maroc en mars, nous aussi, chercheurs, nous nous sommes retrouvés à la maison, pendant que les soignants étaient au front, se souvient Mouhsine Lakhdissi, coordinateur du projet Midad (masque intelligent de détection à distance). Comment aider dans ce combat si exceptionnel, ne serait-ce que pour tenter de sauver une vie ? »
Ce questionnement a soudé un groupe de huit scientifiques bénévoles, qui ont travaillé en visioconférence, soirs et week-ends, jusqu'à inventer un masque innovant, primé mi-avril lors du concours Hacking Covid-19 d'HEC.

Prototype en open source

En analysant le souffle de la personne qui le porte grâce à des capteurs de température, d'humidité, de pression et de taux d'oxygène, l'appareil décèle certains symptômes, tels que les toux sèches et insuffisances respiratoires. Grâce à une liaison Bluetooth pour faire remonter les données et à un questionnaire à remplir sur mobile, la solution établit un premier diagnostic ou assure un suivi médical à distance. Début mai, il en existait déjà plusieurs prototypes, certains réalisés en impression 3D, lavables et réutilisables, et d'autres sous forme de boîtiers pouvant se fixer sur un masque de type FFP2 existant. Le code de l'application ayant été partagé en open source, de nombreux ingénieurs se sont spontanément associés au projet pour perfectionner le système. « L'application doit être lancée prochainement, après autorisation de l'équivalent de la Cnil au Maroc », précise le Pr. Lakhdissi. Le prix de commercialisation ne devrait pas excéder 20 euros, ce qui correspond à son coût de fabrication, le projet étant mené sans but lucratif.

volontariat

Renforts en force

« Dès l'amorce de la crise sanitaire, on s'est dit que les établissements hospitaliers allaient être submergés.
Les unités de soin, bien sûr, mais aussi l'ensemble des fonctions "support", nécessaires pour assurer la continuité du service de santé », explique Paul Marcadé (M.96). L'entrepreneur s'associe alors à Aurélie Prétat, une amie fonctionnaire, pour créer une application destinée à fédérer les élans de solidarité. Avec l'aide du réseau d'incubateurs de la fonction publique beta.gouv.fr et de l'ARS Bourgogne Franche-Comté, ils commencent alors à développer leur plateforme.
« C'était une expérience humaine étonnante : on a travaillé avec une quinzaine de personnes, sans se rencontrer physiquement et sans contrepartie financière », raconte Paul. Le principe ? Sur le site de pretermainforte.fr, les bénévoles remplissent un formulaire en ligne pour indiquer leurs disponibilités et leurs compétences – selon un référentiel de 50 métiers (qui vont d'auxiliaire de vie à mécanicien, en passant par cuisinier, plombier ou graphiste…). Un algorithme se charge ensuite du matching avec les besoins des établissements de santé, et les met en contact.
Le site comptait 5 000 bénévoles et 150 établissements inscrits début mai. Un outil simple pour organiser l'aide citoyenne, c'est précieux. « Il y aura sans doute beaucoup de choses à inventer dans ce sens-là, dans le monde de l'après-Covid », estime Paul.

ressources humaines

Hosto mobile

Le 17 mars, face à l'ampleur que prenait la crise sanitaire, l'Agence régionale de santé d'Île-de-France a appelé trois entrepreneurs à la rescousse. Antoine Loron (H.12), Adrien Beata (H.12) et Christopher Rydahl ont créé medGo, start-up dédiée au sourcing de remplaçants pour les établissements de santé. Un hôpital, une clinique ou un EHPAD peut ainsi poster sur leur plateforme numérique une offre de mission, qui est automatiquement diffusée à tous les remplaçants disponibles. Ceux-ci acceptent ou non, directement depuis leur smartphone. « Suite à la demande de l'ARS, nous avons lancé un appel à volontaires massif auprès des soignants (actifs et retraités) et des étudiants », raconte Antoine Loron. La jeune pousse, qui collabore désormais avec dix ARS, recense plus de 60 000 volontaires. Au 12 mai, cette solution avait permis de pourvoir 21 000 demandes de renforts, essentiellement des aides-soignants et des infirmiers. Une efficacité prouvée !

approvisionnement

Ancrés en Chine

Pour aider à l'importation de masques chinois durant la crise sanitaire, le Club Stratexio Chine et Qima ont offert leur contribution bénévole. Sponsorisé par le Medef et présidé par Anne-Pascale Guédon (H.89), le Club Stratexio Chine, qui accompagne des PME françaises à l'export, a mobilisé son réseau local d'experts pour faciliter les approvisionnements en équipements de protection individuelle. Une intervention qui a notamment permis de livrer, fin avril, plusieurs millions de masques commandés par le Conseil régional des Hauts de France. De son côté, Qima, société de tests en laboratoire implantée en Asie de longue date, s'est proposée, sous l'impulsion de son directeur marketing Mathieu Labasse (E.13), de réaliser gratuitement des tests de qualité pour le matériel de santé importé. Une filière hautement sécurisée.

accès aux soins

Télémédecine sans frontières

En Afrique, on compte 0,8 médecin pour 10 000 habitants, contre 32 dans les pays de l'OCDE. Allodocta, une plateforme de téléconsultation créée par Bertrand Nkengne (E.18), met en relation médecins d'Europe et patients d'Afrique. Les soins sont financés par la famille installée en Europe via une assurance baptisée Izikare. « Pour moins d'un euro par jour, les patients peuvent ainsi avoir accès à un vaste réseau de praticiens par téléconsultation », explique ce fils d'agriculteur camerounais. Disponible dans huit pays (Cameroun, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Togo, Niger, Burkina, Mali et Sénégal), l'offre devrait progressivement s'étendre à l'ensemble du continent. Face à l'épidémie de coronavirus, Allodocta a mis à la disposition de tous les médecins et patients africains sa solution de téléconsultation qui inclut un carnet de santé numérique et des ordonnances sécurisées (afin de limiter les risques liés à la contrefaçon de médicaments).

© The French Bastards, Stratexio

victuailles

Mangeurs masqués

Manque de moyens, de matériel, de lits : les soignants n'ont pas ménagé leur peine. Certains ont décidé de ménager leur estomac. La boulangerie créée par Emmanuel Gunther (H.17), The French Bastards, a rejoint #laresistancedeschefs pour livrer des repas aux hôpitaux, tandis que Julie Pommelet et Antoine Tran Huu (H.14), de Delicorner, proposaient à leurs clients d'offrir des fruits aux soignants. Bilan : 37 tonnes de fruits livrées dans 60 hôpitaux ! Car avoir du cœur au ventre ne coupe pas la faim.

distribution

Remèdes en mains propres

Dans la région de Rouen, Mariana Caillaud (H.20) a créé un service de livraison de médicaments à domicile, entièrement gratuit pendant le confinement.

© Delipharm, Marko Pekic / Getty Images

Le 1er avril dernier, Dolipharm, une plateforme de livraison de médicaments à domicile, a été mise en service. Pour la petite histoire, son lancement a été avancé : cette version bêta (simplifiée et à perfectionner) a été conçue dans l'urgence pour répondre aux besoins de la crise sanitaire. En attendant de trouver un modèle économique viable, Mariana a livré bénévolement les patients pendant la durée du confinement, dans l'agglomération rouennaise, avec l'aide d'étudiants en pharmacie. L'occasion de tester un concept auquel elle croit dur comme fer. « Un jour, une femme de 80 ans m'a demandé de l'accompagner à la pharmacie à cinq minutes à pied de chez elle, parce qu'elle ne pouvait pas y aller seule… Une autre fois, mon fils est tombé malade à 21 heures, et j'ai dû faire 10 km pour me rendre à la pharmacie de garde. Je me suis dit qu'il y avait quelque chose à faire. »

L'Amazon médical

« Aujourd'hui, on se fait livrer de tout ! renchérit l'entrepreneuse de 36 ans. Pourquoi pas des médicaments ? Il y a de nombreuses situations de vie qui compliquent l'accès à une pharmacie : personnes âgées et isolées, cadres pressés, patients atteints de maladies chroniques qui doivent régulièrement renouveler leur stock de médicaments… » Une fois la crise terminée, Mariana compte bien faire évoluer le site Dolipharm pour l'adapter aux besoins de l'après-confinement. « Il y aura un avant et un après. Je suis persuadée que les façons de consommer vont évoluer. Et ce changement culturel touchera aussi le domaine de la santé. »

télex

Enfin une bonne nouvelle pour le monde des arts ! **Frédéric Jousset (H.92)** vient de créer la fondation Art Explora pour démocratiser l'accès à la culture.

analyse

Les bactéries voient rouge !

Constituée d'une machine et de son logiciel d'analyse, la plateforme de Redberry, biotech de 9 personnes fondée en 2017 par Joseph Pierquin et Jonathan Macron (HEC Challenge Plus 2018), permet de déceler les micro-organismes (pas les virus, mais les bactéries, moisissures, levures…) dans les échantillons de produit. Ses atouts ? Très simple d'utilisation, précise et instantanée, elle peut s'utiliser en dehors des laboratoires. « Cette détection précoce des contaminations permet d'éviter des rappels de lots ou des intoxications », explique Jonathan,

polytechnicien et DG de Redberry. La solution, qui s'appuie sur des innovations dans les domaines de l'optique, de la biochimie et de l'algorithmique, se destine à de nombreux secteurs d'activité : pharmaceutique, agroalimentaire, eau potable ou encore cosmétique.

consolidation

Données à l'hôpital

« Pour caricaturer, on nous donne des documents Word ou PDF, et nous les transformons en tableaux Excel », explique Sébastien Huppe, CEO et cofondateur, avec Marc Dangeard (MBA.88), de Codexo. Pour aider le système de santé durant l'épidémie de Covid-19, la start-up a offert aux hôpitaux et aux agences régionales de santé de consolider gratuitement leurs données jusqu'à la fin 2020. Une proposition destinée à fluidifier le traitement des données liées au coronavirus, collectées dans toute la France et sous des formats très divers. « Nombre de décès, âge des patients, lieu d'hospitalisation, etc. Une consolidation exhaustive permet de disposer de données statistiques et de mieux guider les actions à mener, poursuit Sébastien Huppe. Et les personnels des hôpitaux ont mieux à faire que remplir des tableaux Excel ! »

télex

Chez Plast'if, la start-up fondée par **Cassandra Delage (M.17)**, le chief design officer Florian a créé et distribué gratuitement des visières anti-Covid.

© Redberry, WeGiveCollab'

e-shop solidaire

De l'entraide aux enchères

Durant l'épidémie, les initiatives citoyennes se sont multipliées. WeGiveCollab', plateforme d'enchères sur Instagram, est l'une des plus originales. Parmi les objets proposés lors de ces ventes bihebdomadaires qui débutent à 20h01 (juste après les applaudissements !) : une photographie signée Yann Arthus-Bertrand, un sac Lancel, des vêtements Isabel Marant… « Une centaine de marques, d'artistes et de designers ont participé. Bien plus qu'on ne l'espérait, raconte Aude Adrien (H.02), photographe installée à New York, qui a lancé l'opération fin mars avec trois autres Françaises. Au 11 mai, nous avions collecté 30 000 euros au profit du Fonds d'urgence pour le soutien des équipes de l'AP-HP, et 55 000 au profit de l'association Protège Ton Soignant. À l'avenir, nous comptons continuer d'organiser des ventes, au profit d'autres causes. »

médecine

Rien que pour vos yeux

Pas facile de voir son ophtalmo ! Point Vision s'engage à réduire les délais pour obtenir un rendez-vous. Sa solution ? Rationaliser des tâches.

© Point Vision

Qui ?

Il est bien placé pour savoir qu'obtenir un rendez-vous avec un ophtalmologiste est une épreuve de patience (80 jours en moyenne en France, jusqu'à un an dans certaines régions). François Pelen (E.91) a en effet longtemps dirigé l'unité ophtalmologie de Pfizer. En 2009, quand il quitte le groupe, il s'associe à Patrice Pouts (E.11), ancien directeur des achats de Pfizer. « Via le réseau de l'école, nous avons cherché un juriste spécialisé dans le domaine de la santé. » Ce sera Raphael Schnitzer (MS.07). Incubé par HEC, le projet se concrétise au début 2012 avec l'ouverture d'un premier centre d'ophtalmologie, boulevard de la Madeleine à Paris.

Quoi ?

Huit ans plus tard, Point Vision a bouleversé un secteur qui souffre depuis longtemps d'une pénurie d'ophtalmos (près d'un sur deux n'est pas remplacé après son départ en retraite). Trois levées de fonds ont permis l'ouverture de 35 centres disséminés dans toute la France, et aujourd'hui, la société emploie 700 personnes dont 300 médecins. Avec 1,2 million de patients en 2019, le modèle de rationalisation proposé par l'entreprise séduit. « L'idée est de décharger les ophtalmos des tâches administratives comme de la partie technique (fond d'œil, tests d'activité visuelle…), qui peut être prise en charge par un orthoptiste, explique François Pelen. L'ophtalmo se concentre sur la tâche pour laquelle il a le plus de valeur ajoutée : le diagnostic. » Pas question pour Point Vision de fonctionner sur le modèle de la franchise, incompatible avec le système de santé français. « Chaque centre est une société d'exercice libérale, avec à sa tête deux ou trois médecins associés. 70 % du capital est détenu par Point Vision, qui fournit expertise et matériel. » Et chaque gestionnaire de centre suit une formation à HEC.

Où ?

« Nos ophtalmos reçoivent 60 patients par jour, soit deux fois plus qu'au sein des cabinets classiques, tout en conservant un service de qualité », souligne François Pelen. Trois quarts des rendez-vous sont pris en ligne. « Nous avons mis en place ce système avant même qu'existe Doctolib ! » rappelle le cofondateur de Point Vision, qui mise désormais sur la consultation à distance, via des centres de télémédecine installés dans les régions en pénurie d'ophtalmos. « Le confinement nous a fait perdre 98 % de notre activité. Mais la crise sanitaire a au moins eu le mérite de briser le tabou de la téléconsultation. »

gestion des risques

IA : une solution ?

Dans l'idéal, pour sortir du confinement sans riquer une nouvelle vague de contamination, il faudrait des tests sérologiques en masse. « Si vous êtes positif, vous êtes un survivant, donc, hop, au boulot, vous pouvez reprendre une vie normale. Si vous êtes une personne à risques et que le test est négatif, vous devez rester chez vous », résume Alexandre Mignon (E.06), médecin réanimateur à l'hôpital Cochin de Paris *(lire p. 72)*. Faute de tests disponibles en quantité suffisante, il a imaginé une autre solution : utiliser l'intelligence artificielle pour tracer le virus (mais pas les données personnelles). Le projet de la fondation CovidIA et de la start-up Ponicode vise à croiser les données démographiques et médicales à des informations de géolocalisation anonymes fournies par les opérateurs de téléphonie mobile pour construire un modèle prédictif. À terme, cette solution pourrait prévoir la progression de l'épidémie à deux ou trois semaines.

enseignement

Une question de réseau

Fabrice Teeg-Wendé Guéné ne s'attendait sûrement pas à déclencher une telle chaîne de solidarité en présentant Ecoledigitale au jury du hackathon Hacking Covid-19. Séduite par cette plateforme qui permet à des enfants Burkinabais de suivre des cours en ligne pendant le confinement, Catherine Soundirarassou (E.14) décide de venir en aide au jeune diplômé en journalisme : « Quand je l'ai contacté, il m'a fait savoir que le principal frein à l'avancée du projet était l'accès à internet, qui peut représenter jusqu'à un tiers du salaire en Afrique ! Heureux hasard, un de mes camarades de promo est le CEO d'Orange Burkina Faso… » Ben Cheick (E.14) accepte immédiatement d'offrir l'abonnement internet à toutes les familles durant la crise sanitaire, donnant ainsi une tout autre ampleur à l'initiative qui continue de se développer et devrait bientôt s'exporter dans d'autres pays du continent.

© Hadiynyah / i-stock, Petit Ballon

e-nologie

Convinés !

Privés de restaurants et de cavistes, les amateurs de vins se sont largement tournés vers l'e-commerce pendant le confinement. Pour le plus grand bonheur de Martin Ohannessian, fondateur de Petit Ballon. « Nos ventes ont progressé de plus de 40 %, et en plus les clients étaient particulièrement sympas », se félicite-t-il. Issue de l'incubateur HEC, sa start-up propose de recevoir chaque mois une box comprenant deux bouteilles avec fiches de dégustation et magazine de recettes et astuces de vignerons du monde entier. « À 27 ans, j'adorais le vin mais je ne savais jamais lequel choisir, au resto ou au supermarché !». C'est le point de départ de cette offre pour apprentis œnologues, conçue avec un ancien chef sommelier du Ritz, qui a déjà séduit 100 000 abonnés. Deux pétillantes boutiques parisiennes ont également (ré)ouvert et une distribution en magasins Monoprix devrait suivre.

ong

À l'est de l'Inde

Durant l'épidémie de coronavirus, le sous-continent indien est resté confiné plus de deux mois. La plateforme Y-East (y-east.org), créée pour coordonner l'action des ONG dans l'est et le nord-est du pays, a mis à profit cette période pour proposer des formations en ligne consacrées au développement durable, et recruter de jeunes ambassadeurs du projet de réduction de la pollution plastique River Ranger. Avec le site communautaire Waapsi, Y-East a aussi mis en contact ONG et bénévoles pour optimiser les campagnes de dons de nourriture, produits sanitaires ou médicaments. Enfin, son Remain Committed from Home Programme recensait les appels aux dons ou au bénévolat pour inciter les citoyens à s'engager dans des actions solidaires. « Souvent considéré comme sous-développé, l'est de l'Inde dispose pourtant d'un potentiel de développement très important », souligne la fondatrice de Y-East, Pauline Laravoire (H.18).

© Y-East

équitable

Du grain à moudre

Fondée en 2019 par Marie Delassus (H.09), Fairfood est une marketplace d'épices qui milite pour une mondialisation équitable. Elle permet aux producteurs de vendre en direct à des grossistes basés en Europe ou aux États-Unis. Premier partenaire de Fairfood, La Plantation est un producteur d'épices indépendant. Basé dans une région du Cambodge défavorisée, il emploie 150 personnes à temps plein, et 100 de plus durant la récolte. « Nous voulons encourager l'agriculture artisanale, qui contribue à la lutte contre le réchauffement climatique et à la protection de la biodiversité », explique Marie Delassus. À La Plantation, certifiée bio, le séchage se fait au soleil et la récolte, à la main. Sa spécialité ? Le poivre de Kampot, Indication géographique protégée (IGP). « Mais l'association chargée de contrôler le respect du cahier des charges IGP manque de moyens et la distribution ne suit pas… Du coup, de nombreux producteurs abandonnent. » Fairfood pourrait bien changer la donne. Ces épices sont aussi vendues aux particuliers sur le site : kampotpepper.com.

© Fairfood

télex

Durant le confinement, les sans-abri restés dehors et les restaurateurs restés sans clients ont décidé de s'entendre : **les Ravitailleurs** se sont unis pour livrer des repas gratuits. Deux start-up HEC, Frichti et Big Mamma, ont rejoint le mouvement.

vie locale

Espaces indépendants dédiés à l'initiative et au lien social, les tiers-lieux sont fragilisés par la crise. Ils ont pourtant leur place dans le monde d'après.

© Adrien Roux

L'état des lieux

Ce n'est ni le travail, ni le domicile, c'est un troisième endroit. Espaces de coworking, fablabs, repair'cafés et friches culturelles, les tiers-lieux contribuent au dynamisme de la vie locale. « On y trouve des actions culturelles et artistiques, des ateliers pédagogiques, des conférences et des débats… Ce sont des espaces de rencontres où règne une grande liberté : il y a une diversité de prises de parole et d'activités, qui peuvent se superposer ou entrer en corrélation », décrit Marie Floquet (H.02), qui gère trois tiers-lieux parisiens pour l'agence Sinny&Ooko. Somme de multiples initiatives, les tiers-lieux sont uniques, mais ont en commun d'être gratuits et ouverts à tous. Les jeunes et les seniors s'y croisent, les travailleurs indépendants peuvent s'y connecter au Wi-Fi et toutes les catégories sociales se mélangent.

En France, 1 800 tiers-lieux se mobilisent pour une mission d'intérêt général.

Tissu associatif

Pendant le confinement, les tiers-lieux sont restés fermés. Mais pas inactifs. À la Cité fertile, installée sur le site d'une ancienne gare de marchandises à Pantin, l'association Pantin Family a fabriqué et distribué gratuitement des masques en tissu aux professionnels non soignants. Les locaux ont également servi d'espace de stockage pour les denrées alimentaires du Secours Populaire. « Les tiers-lieux accueillent toute l'année des associations et des collectifs, explique Marie Floquet. C'est assez naturel que nous nous soyons engagés avec eux. » À la Recyclerie, dans le 18e arrondissement de Paris, la distribution de produits en vente directe pour La Ruche Qui Dit Oui a bondi de 50 %. « Les gens y ont vu un moyen de soutenir les producteurs locaux pendant la crise… et d'éviter la foule des supermarchés », analyse-t-elle.

Imaginer l'avenir

Mais la crise menace ces établissements du troisième type. Les tiers-lieux se financent grâce à leurs activités de bar ou de restauration, et à la privatisation de leur espace pour des entreprises. « Or la distanciation sociale pose question : on entend qu'on ne pourra plus organiser d'événements avec tant ou tant de personnes avant très longtemps, s'inquiète Marie Floquet. Première conséquence : des personnes dont le lieu devait ouvrir prochainement ne sont plus soutenues par les banques… » Pour rappeler la mission d'intérêt général des 1 800 tiers-lieux du territoire, elle défend dans une lettre ouverte l'idée que ces endroits où s'expérimentent de nouvelles façons de travailler et d'entreprendre, où se pratiquent l'inclusion et la mixité sociale, « sont déjà le monde d'après ». C'est dans les lieux alternatifs que se créent les alternatives.

J3A PARTNERS AM

Alternative Investments Funds Manager
LONDON - PARIS

We Serve Investors Who Seek Superior Investment Performance Through Venture Capital

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

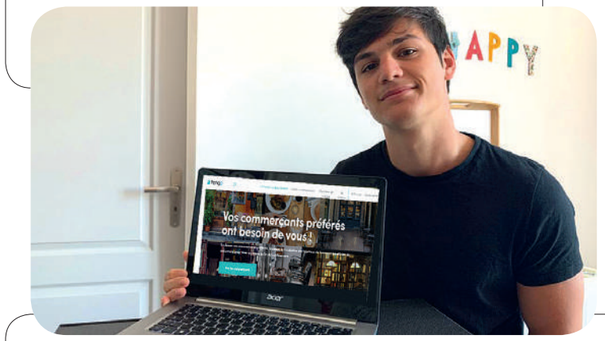
SUPER ÉTUDIANT

DISTORDRE L'ESPACE-TEMPS POUR SE RÉSERVER UNE TABLE DANS LE MONDE D'APRÈS ? C'EST TROP BASILE !

BASILE AGAY (H.20)

RESERVATION MAN

SON AVENTURE AMÉRICAINE A TOURNÉ COURT. RAPATRIÉ POUR CAUSE DE PANDÉMIE, BASILE A INTERROMPU SON ANNÉE DE CÉSURE CHEZ ORANGE SILICON VALLEY. CONFINÉ DANS LE SUD DE LA FRANCE, PAS QUESTION DE RESTER LES BRAS CROISÉS. « DANS MA FAMILLE, TOUT LE MONDE TRAVAILLE DANS LE MONDE MÉDICAL. J'AI EU ENVIE DE ME RENDRE UTILE, MOI AUSSI. »



« QUAND J'AI LU QUE 30 À 40% DES PETITS COMMERCES RISQUAIENT DE FAIRE FAILLITE, J'AI CRÉÉ PANGO. » UNE RÉFÉRENCE AU PAUVRE PANGOLIN, ACCUSÉ DE TOUS LES MAUX LORS DE LA CRISE SANITAIRE, ALORS QU'IL SUBIT LES RAVAGES DU BRACONNAGE ET DE LA DÉFORESTATION. « LE PRINCIPE EST SIMPLE : VOUS ACHETEZ EN LIGNE UN REPAS QUE VOUS CONSOMMEREZ APRÈS LA RÉOUVERTURE DU BAR OU DU RESTAURANT », EXPLIQUE BASILE, QUI A CONÇU LA PLATE-FORME EN DUO AVEC MATHIEU RENAULT (H.19).

INITIATIVE 100% BÉNÉVOLE ET SOLIDAIRE, PANGO REVERSE 92 % DU PRIX DU REPAS AUX ÉTABLISSEMENTS PARTENAIRES, MAIS N'OUBLIE PAS POUR AUTANT LES SOIGNANTS: UNE COMMISSION DE 6% EST ENVOYÉE À LA FONDATION DES HÔPITAUX DE FRANCE (LES 2% QUI RESTENT ÉTANT ALLOUÉS AUX COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE LA PLATEFORME). POUR METTRE EN LIGNE LE SITE EN UN TEMPS RECORD, LES DEUX AMIS ONT MIS LES BOUCHÉES DOUBLES. « QUATORZE HEURES DE TRAVAIL QUOTIDIEN PENDANT UNE SEMAINE! ON A CRU DEVENIR FOUS... » ET NOUS, ON N'EST PAS PRÈS D'OUBLIER LE SERVICE !

Plus d'infos sur : pango.sharetribe.com

© DR, Pangolin by Caret Steyn from the Noun Project

8 tweets IMMANQUABLES

1

Sud Radio @SudRadio

À 9h50, nous partons à #Shanghai avec un médecin, le docteur Zagury, qui nous décryptera la gestion du #COVID19 en #Chine. Gestion de crise idéale ? Les chiffres auraient-ils pu être tronqués ? Et si cette crise avait été bien gérée ? #GrandMatinSudRadio

Guillaume Zagury #MBA.90
Médecin installé en Chine depuis vingt ans et fondateur de Covidminute.com, Guillaume Zagury a été régulièrement l'invité des matinales de Sud Radio depuis le début de la crise sanitaire. Vous pouvez réécouter ses analyses sur sudradio.fr.

09 :45 – 4 mai 2020

2

HackingCovid19 @HackingCovidFR

Un immense merci et toutes nos félicitations à nos 1400 participants ainsi qu'à tous les mentors pour votre motivation, humanisme et engagement citoyen ! Ces 48H ont été une expérience incroyablement enrichissante, un réel moment de partage au service du bien commun.

#Innovation #entrepreneuriat
Le hackathon « Hacking Covid-19 », co-organisé par de jeunes diplômés d'HEC Paris et des étudiants des écoles Polytechnique et Sciences Po Paris, a abouti au lancement de 103 projets. L'équipe Granny a remporté la première place grâce à sa solution permettant l'automatisation de la communication entre les résidents des maisons de retraite et leurs proches.

12 :43 – 13 avr. 2020

3

Les Echos @LesEchos

La France « d'après » vue par Emmanuel Faber, le patron de Danone

Lors d'une audition au Sénat, le patron de Danone a exposé sa vision de l'après-coronavirus.

Emmanuel Faber #H.86
« La crise a révélé les limites du système que nous avons installé », déclarait Emmanuel Faber à la commission des affaires économiques du Sénat début mai. Le groupe Danone, qui a rejoint 10 % Pour Tout Changer, un collectif d'entreprises « engagées pour une révolution écologique et sociale », veut devenir la première entreprise à mission cotée en Bourse.

17 :59 – 6 mai 2020

4

France Inter @franceinter

La fronde inédite des étudiants d'#HEC contre la surveillance de leurs examens en ligne

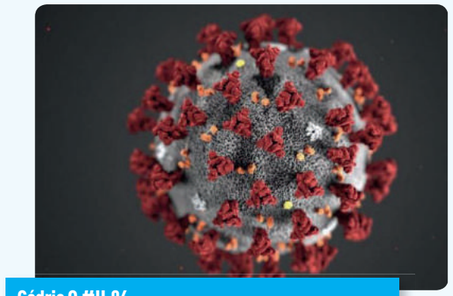
#Etudiants #Examens
Scanner et filmer la pièce, suivre le mouvement des yeux, analyser l'historique de navigation… Les fonctionnalités de la plateforme Proctorio, utilisée pour l'organisation d'examens à distance, ont poussé 300 étudiants d'HEC à signer une pétition contre le dispositif.

11 :34 – 21 mai 2020

5

Cédric O @cedric_o

Utilité, proportionnalité, fonctionnement, garanties pour la vie privée, centralisé ou décentralisé... quelques (longues) réflexions sur #StopCovid https://link.medium.com/6SmSKRxEb6 #covid-19 #contacttracing #déconfinement



Cédric O #H.06
Lancée par le gouvernement début juin, l'application de traçage de contacts StopCovid a soulevé des interrogations sur le respect de la vie privée. Cédric O, secrétaire d'État chargé du Numérique, s'est attaché à rassurer l'opinion.

09 :03 – 20 déc. 2019

6

HEC Alumni @HECAlumni

Participez à la mobilisation des HEC contre la #COVID-19 ! Achat de protections pour les soignants, de matériel médical, et aide aux populations précaires… Contribuez sur https://hec-sciencespo-alumni-engages.org/

#CollecteSolidaire
Inspirés par l'initiative de Thibaud Sarrazin (MBA.97), les réseaux HEC Alumni et Sciences Po Alumni se sont mobilisés pour fournir du matériel médical aux associations Médecins Sans Frontières et Médecins du Monde, grâce à la chaîne d'approvisionnement fiable organisée par des alumni basés en Chine.

15 :48 – 10 avr. 2020

7

Aurélie Fillippetti @aurelifil

Il avait signé une tribune remarquable dans @lemondefr il y a quelques jours sur l'affaiblissement du système de santé et de prévention : Claude Le Pen, le grand économiste de la santé, est mort.

> **Le Monde** @lemondefr . 31 mars
> TRIBUNE « Il existe un pays qui avait su mettre au point un dispositif de protection très ambitieux contre des pandémies. Et ce pays c'est… la France de 2007 ! Malheureusement, ce dispositif a été progressivement désarmé pour diverses raisons. »

Claude Le Pen #H.72
« Jusqu'à son dernier souffle et malgré la maladie qu'il combattit avec dignité, il aura contribué à la réflexion sur un système de santé aujourd'hui en proie à la pandémie de Covid-19 », écrivent Jérôme Wittwer et Lise Rochaix dans un hommage publié sur lemonde.fr.

21 :38 – 7 avr.2020

8

Agence France-Presse @afpfr

Arnaud Lagardère a gagné aujourd'hui le bras de fer qui l'opposait au premier actionnaire de son groupe, le fonds activiste Amber Capital, dont toutes les résolutions déposées en assemblée générale ont été rejetées #AFP

Joseph Oughourlian H.94
Putsch raté pour Joseph Oughourlian. Le créateur du fonds Amber, premier actionnaire de Lagardère, a échoué à renverser son conseil de surveillance, jugé inefficace. Mais il n'a sans doute pas dit son dernier mot…

13 :15 – 5 mai 2020

L'helicopter money pour booster la relance ?

POUR

"À situation exceptionnelle, mesure exceptionnelle"

Véronique Nguyen, professeure affiliée à HEC Paris

Le Congrès américain a voté fin mars un plan de relance de 2 000 milliards de dollars assorti d'une mesure inédite : l'envoi par le gouvernement d'un chèque de 1 200 dollars par adulte et de 500 dollars par enfant. Ce geste historique de l'administration Trump a fait ressurgir le débat sur la « monnaie-hélicoptère » (helicopter money) qui consiste, pour une banque centrale, à distribuer de l'argent aux particuliers et aux entreprises sans contrepartie. Les partisans d'une telle politique étaient jusque-là qualifiés de fous furieux et d'apprentis sorciers. Or elle se justifie aujourd'hui par la récession sans précédent qui s'abat sur le monde. De nombreux ménages, ayant perdu leur emploi, se voient privés de revenus. Le climat social se détériore rapidement et laisse craindre des émeutes gigantesques.

Véronique Nguyen (H.92, D.09)
Elle enseigne à la Grande École, à l'Executive MBA et dans les programmes de formation continue d'HEC Paris. Ses recherches portent sur la transformation des entreprises. Elle intervient dans les médias pour analyser les politiques économiques et préconise de nouveaux choix de société.

Certes, la France dispose de filets de sécurité plus importants que d'autres pays développés. Mais le mouvement des gilets jaunes a mis en évidence une colère profonde du peuple face aux inégalités. Cette contestation, mise en sourdine avec l'épidémie, ressurgira rapidement. Avec une chute du PIB estimée entre 5 % et 20 % cette année, le chômage va connaître une forte hausse. Il faudra des mesures d'urgence. Dans ce contexte, la monnaie-hélicoptère trouve toute sa place.

Des outils monétaires insuffisants

Tirons les leçons du passé. Avec le « quantitative easing », la Banque centrale européenne a injecté des tombereaux d'argent dans la sphère financière. Or seule une part infime de ces sommes a profité à l'économie réelle. Les banques, qui disposent du monopole sur la création monétaire, privilégient les projets peu risqués. Plus de 70 % des crédits accordés se concentrent dans l'immobilier d'habitation et dans l'immobilier commercial. Les établissements bancaires ne financent pas des actifs productifs comme des usines, ni même des nouveaux logements, mais de l'immobilier existant ! Ce qui risque d'alimenter les bulles immobilières et financières et aboutir à l'effet inverse de celui recherché : à savoir, l'augmentation des inégalités de patrimoine et la paupérisation de ceux qui ne sont pas propriétaires de leur logement. La monnaie hélicoptère a enfin un avantage important : elle ne gonfle pas l'endettement public. La dette mondiale a dépassé les 250 000 milliards de dollars et représente 320 % du PIB – ces crédits ne seront d'ailleurs jamais remboursés dans leur intégralité. Les politiques économiques et monétaires actuelles ont montré leur impuissance. Il est temps de passer à autre chose. Reste à convaincre les pays du nord de l'Europe. Et ce ne sera pas facile de leur faire changer de logiciel…

CONTRE

"Les investisseurs étrangers perdront confiance en la monnaie unique"

Gaetano Gaballo, professeur associé à HEC Paris

Distribuer de l'argent par hélicoptère… l'image est parlante. Elle implique que la banque centrale donne un montant à chacun, sans considération pour sa situation ou son patrimoine de départ. Cela revient donc à doter la Banque centrale européenne (BCE) d'un pouvoir de politique fiscale. Or le mandat des banques centrales ne prévoit pas d'agir sur la distribution de richesses. La fiscalité est du ressort exclusif des gouvernements élus par le peuple. À ce manque de légitimité démocratique se mêlent des problèmes économiques. Une opération de « monnaie-hélicoptère » de la BCE augmenterait de manière subite la quantité d'euros en circulation, générant des pressions inflationnistes. Il est important de rappeler que l'inflation agit comme une taxe pénalisant avant tout les ménages modestes : leur patrimoine se compose essentiellement d'épargne en cash, et leurs salaires augmentent moins vite que les prix. Par ailleurs, une telle inflation réduirait la valeur de la monnaie unique par rapport aux autres devises, donc le pouvoir d'achat des Européens par rapport aux autres économies.

Gaetano Gaballo
Titulaire d'un doctorat en économie de l'université de Sienne en Italie, Gaetano Gaballo est professeur d'économie à HEC Paris depuis 2019. Il a auparavant travaillé comme chercheur en politique monétaire à la Banque de France et à la Banque centrale européenne.

Enfin, si la BCE se met à pratiquer la monnaie-hélicoptère, cela générera un climat d'incertitude. Comment savoir si elle renouvellera l'expérience à l'avenir ? À quelle fréquence, pour quels montants ? Les investisseurs étrangers risquent de perdre confiance en la monnaie unique et de se mettre à liquider leurs positions en euros pour ne pas être pénalisés par la prochaine opération de monnaie-hélicoptère. La BCE perdra sa crédibilité de garante de l'inflation.

Soutenir la dette plutôt que les ménages

Plutôt que distribuer de l'argent aux citoyens européens, la BCE a tout intérêt à prendre des mesures exceptionnelles pour souscrire aux émissions de dettes souveraines, de manière à ce que les États puissent financer les baisses d'impôts et les hausses de subventions publiques rendues nécessaires par la crise. Certes, la dette publique des États membres va exploser. Mais leur exposition aux investisseurs étrangers restera ainsi limitée. Regardez le Japon. La dette publique représente 250 % du PIB, mais elle est majoritairement détenue par la Banque du Japon et par les ménages nippons. C'est ce qui la rend soutenable. Quand la crise post-Covid se résorbera, la BCE se montrera progressivement moins accommodante et les États devront revenir à une certaine discipline budgétaire. Dans un cas plus extrême, mais envisageable si les circonstances l'exigent, la BCE pourra conserver la dette sans qu'elle ne soit jamais remboursée. Bref, la monnaie-hélicoptère est une opération risquée dont on peut parfaitement se passer !

MARTA SALVIA FRADERA, diplômée du Master International Management à HEC en 2006, n'a jamais quitté l'univers des écoles de commerce. Cette Barcelonaise de 35 ans gère les formations diplômantes de l'IESE Business School et suit en parallèle… un MBA ! Avant l'épidémie, la boulimique de travail manquait de temps aux côtés de sa fille de 7 ans. Durant le confinement, elle a dû concilier les rôles de manageuse, d'élève et de mère. La clé ? Un peu de patience, beaucoup de musique !

COMMENT S'ACCOMMODER DU CONFINEMENT QUAND ON A UN MÉTIER, UN MBA À PASSER ET UN ENFANT À LA MAISON ?

LA RÉPONSE DEPUIS L'…

Espagne

À Barcelone, les enfants n'ont pas eu le droit de sortir jusqu'au dimanche 26 avril. Après cette date, ils étaient autorisés à passer une heure à l'extérieur. Pendant plus d'un mois, je ne suis donc pas sortie, car je ne pouvais pas laisser ma fille Blanca toute seule. Ma mère me laissait les courses sur le palier, elle m'a été d'une grande aide. En plus d'applaudir les soignants comme partout en Europe, il nous est arrivé d'applaudir les enfants. C'était très important pour moi de montrer ma reconnaissance à Blanca, qui a fêté ses sept ans un jour avant le début du confinement. Dans certaines villes de Catalogne, les policiers viennent d'ailleurs chanter des chansons d'anniversaire aux enfants.

La musique fait partie des remèdes barcelonais pour garder le moral en période de confinement. Partout dans la ville, on entend des concerts depuis les balcons, on voit même des spectacles de cirque, aussi ! Surtout, il y a ce groupe incroyable, les StayHomas, composé de trois chanteurs qui vivent en colocation : Guillem Boltó et Rai Benet (du groupe Búhos) et Klaus Stroink (de Dr. Prats). Chaque jour, sur Instagram, ils postent une chanson qui parle du confinement. C'est souvent très drôle. Blanca est complètement fan. Ils nous redonnent le sourire.

En réponse à la crise, les télévisions espagnoles et catalanes ont lancé, avec leurs gouvernements respectifs, des programmes éducatifs. Ils traitent aussi bien de sciences que de sujets d'actualité, de manière très ludique. Il y a aussi des programmes en anglais, comme l'émission « Fish & Chips » sur Super 3. Bref, j'ai toujours de quoi occuper ma fille. Le reste de la journée, Blanca apprend à se responsabiliser. On cuisine ensemble. J'ai acheté une piscine en plastique pour qu'elle joue sur la terrasse. Je l'ai aussi laissée construire une cabane dans le salon. Mon appartement n'est pas vraiment présentable, mais, en cette période, mieux vaut être flexible ! En revanche, ma terrasse n'a jamais été aussi propre : en temps normal, elle est recouverte d'une couche de poussière, à cause de la pollution. Avec mes amies d'enfance, qui ont chacune des enfants, on s'aménage des plages horaires pour des apéros en FaceTime les jours de soleil, avec chips et olives. En tant que directrice marketing à l'IESE, mon travail consiste à faire briller l'image de marque de l'école et à inciter les gens à s'inscrire dans nos programmes. Malgré les coupes budgétaires, nous avons encore de nombreuses campagnes en ligne. Aussi, en Asie, la crise se termine peu à peu et c'est le moment d'investir là-bas. En parallèle, je suis un MBA dans l'école. Mais le cursus à distance devient problématique : les participants ont des métiers et se retrouvent parfois dans des situations compliquées. Certains ont vu leur salaire diminué ou leurs journées réduites et demandent à payer un tiers de la somme. L'école, elle, ne peut pas rembourser. Et certains des inscrits veulent suivre les cours en ligne, tandis que les autres ne voient pas l'intérêt.

Hormis ces contrariétés, le confinement apporte des choses positives. J'ai trouvé des exutoires. Pendant quatre ans, j'ai vécu à Santiago du Chili, où j'avais un coach sportif qui me manquait beaucoup. J'ai dû y renoncer en arrivant ici, car cela coûte beaucoup plus cher en Espagne. La bonne nouvelle, c'est que mon coach chilien a accepté de me redonner des cours en ligne, malgré les six heures de décalage horaire ! Le confinement a amené un autre changement positif : avant, je ne disais jamais bonjour à mes voisins. Aujourd'hui, on se laisse même des mots dans l'ascenseur…

© DR

DRIVE TOGETHER*
*Faire corps avec sa voiture

mazda

MAZDA 3 M HYBRID(1)
BUSINESS EXECUTIVE

CONÇUE POUR ÉMOUVOIR

Cette création de Mazda vous plonge dans une nouvelle ère.
Ses innovations et sa technologie Mazda M HYBRID en motorisation essence
traduisent la passion des ingénieurs Mazda.
Son style est une invitation à vivre
de nouvelles expériences de conduite.

Consommations mixtes (L/100 km) de 4,1 à 5,6 en NEDC corrélé et de 4,8 à 6,9 en WLTP.
Émissions de CO_2 (g/km) de 96 à 128 en NEDC corrélé et de 122 à 157 en WLTP.

Consommations et émissions homologuées en WLTP converties en NEDC (règlement 2018/1832).
Consommations et émissions homologuées en WLTP (règlement 2018/1832).

Mazda Automobiles France, 34 rue de la Croix de Fer - 78100 Saint Germain-en-Laye, SAS au capital de 304 898 € - RCS Versailles 434 455 960.

(1) en motorisation essence.

Matins HEC _ François Baroin,

03. 03. 2020

maire de Troyes, président de l'Association des maires de France

“Ce sera sans doute la seule campagne où je saluerai mes administrés de loin, les mains serrées devant moi, comme une prière.”

Un État providence ?

“La France a le plus fort taux de dépenses publiques par rapport au PIB, le plus fort taux de prélèvements obligatoires et le modèle redistributif le plus important. Et, avec ça, nous avons un chômage structurel élevé, un taux de pauvreté important, un salaire minimum à 1 200 euros et un salaire médian à 1 600 euros. Cela pose une question sur le logement, qui représente aujourd'hui plus de 50 % des dépenses pour une bonne partie des gens. Cela pose aussi la question du pouvoir d'achat et de la fiscalité.”

François Baroin
Ancien journaliste, avocat et ex-plus jeune député de France, le président de l'Association des maires de France occupe une position idéale pour concrétiser d'éventuelles ambitions présidentielles.

1988
Diplômé de l'ISG, d'un DESS de sciences de l'information et d'un DEA de géopolitique, il devient journaliste politique à Europe 1.

1995
Élu maire de Troyes.

2005
Ministre de l'Outre-Mer.

2010
Ministre du Budget, puis ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie jusqu'en 2012.

Pragmatisme gaullien

“Mon parcours politique a été marqué par la rencontre avec un homme, Jacques Chirac, et par trois ou quatre idées simples qui montrent que le gaullisme est un pragmatisme qui traverse les décennies. Je suis un libéral, je crois à l'économie de marché, je pense que l'État est trop présent, même si l'État est précieux et protecteur. Je crois au pacte républicain et j'ai une certaine idée de la voix de la France dans le monde. Je crois aussi à la nécessité d'être conscient des publics pour lesquels nous travaillons. Surtout lorsque l'on exerce des responsabilités dans un pays où, en 2020, on compte 9 millions de pauvres.”

Le plus beau métier du monde…

“Qu'est-ce qu'être un bon maire ? C'est d'abord aimer les gens, savoir écouter, répondre aux problématiques singulières, savoir dire parfois que ce n'est pas possible et expliquer pourquoi. Un maire, c'est aussi quelqu'un qui doit être assez visionnaire pour imaginer son territoire dans six ans. Je n'ai pas augmenté les impôts à Troyes depuis vingt et un ans, et j'ai réduit la dette de 26 %, tout en en faisant une ville attractive. Mais les gens ne votent pas pour la qualité de la gestion locale, ils votent pour une équipe municipale pour traiter le coin de la rue, l'entretien des écoles, l'éclairage public, etc.”

© Bruno Delessard

1365 CLOS DES LAMBRAYS 1593 CHÂTEAU D'YQUEM 1668 DOM PÉRIGNON 1729 RUINART 1743 MOËT & CHANDON 1765 HENNESSY 1772 VEUVE CLICQUOT 1780 CHAUMET 1815 ARDBEG 1817 COVA 1828 GUERLAIN 1832 CHÂTEAU CHEVAL BLANC 1843 KRUG 1843 GLENMORANGIE 1846 LOEWE 1849 ROYAL VAN LENT 1849 MOYNAT 1852 LE BON MARCHÉ 1854 LOUIS VUITTON 1858 MERCIER 1860 TAG HEUER 1860 JARDIN D'ACCLIMATATION 1865 ZENITH 1870 LA SAMARITAINE 1884 BVLGARI 1895 BERLUTI 1898 RIMOWA 1908 LES ÉCHOS 1914 PATOU 1916 ACQUA DI PARMA 1923 LA GRANDE ÉPICERIE DE PARIS 1924 LORO PIANA 1925 FENDI 1936 FRED 1944 LE PARISIEN 1945 CELINE 1947 DIOR 1947 EMILIO PUCCI 1947 PARFUMS CHRISTIAN DIOR 1952 GIVENCHY 1957 PARFUMS GIVENCHY 1958 STARBOARD CRUISE SERVICES 1959 CHANDON 1960 DFS 1969 SEPHORA 1970 CAPE MENTELLE 1970 KENZO 1972 PERFUMES LOEWE 1976 BENEFIT COSMETICS 1976 BELMOND 1977 NEWTON VINEYARD 1980 HUBLOT 1984 PINK SHIRTMAKER 1984 MARC JACOBS 1984 MAKE UP FOR EVER 1985 CLOUDY BAY 1988 KENZO PARFUMS 1991 FRESH 1992 COLGIN CELLARS 1993 BELVEDERE 1998 BODEGA NUMANTHIA 1999 CHEVAL DES ANDES 1999 TERRAZAS DE LOS ANDES 2004 NICHOLAS KIRKWOOD 2006 HÔTELS CHEVAL BLANC 2008 KAT VON D BEAUTY 2009 MAISON FRANCIS KURKDJIAN 2010 WOODINVILLE 2013 AO YUN 2013 MARC JACOBS BEAUTY 2017 CLOS19 2017 FENTY BEAUTY BY RIHANNA 2017 VOLCAN DE MI TIERRA 2019 FENTY

LVMH

Matins HEC **Jean-Bernard Lévy,** président d'EDF

28. 01. 2020

“Le gouvernement nous a demandé de réfléchir à un scénario 100% renouvelable. N° 1 européen et n° 3 mondial, EDF est compétitif dans toutes ces technologies.”

Jean-Bernard Lévy
Ce polytechnicien a été successivement PDG de Matra, Vivendi et Thales. Son plan Cap 2030 vise à faire d'EDF le champion des énergies bas carbone.

1979
Débute chez France Télécom, avant d'intégrer la Direction générale des télécommunications.

1993
Directeur de cabinet de Gérard Longuet.

2002
DG de Vivendi, il redresse le groupe avec succès.

2014
Nommé PDG d'EDF, poste auquel son mandat est renouvelé en 2017.

Questions centrales

“La fermeture de nos 58 réacteurs nucléaires en France sera étalée sur une trentaine d'années. Quatorze d'entre eux, dont Fessenheim, seront mis à l'arrêt d'ici à 2035. J'espère que nous allons les remplacer par de nouveaux réacteurs nucléaires, car je pense qu'il est impossible d'atteindre la neutralité carbone en 2050 sans recourir au nucléaire.”

L'élan transformateur

“Nous sommes portés par un besoin de transformation. Nous perdons inévitablement des parts de marché, du fait de la fin du monopole sur l'électricité. Nous avons ajusté nos effectifs en conséquence et développé de nouveaux services : du gaz (nous détenons 15 % du marché), des produits d'assurance, de la domotique, des bornes de recharge pour la mobilité électrique…”

Nouveau schéma électrique

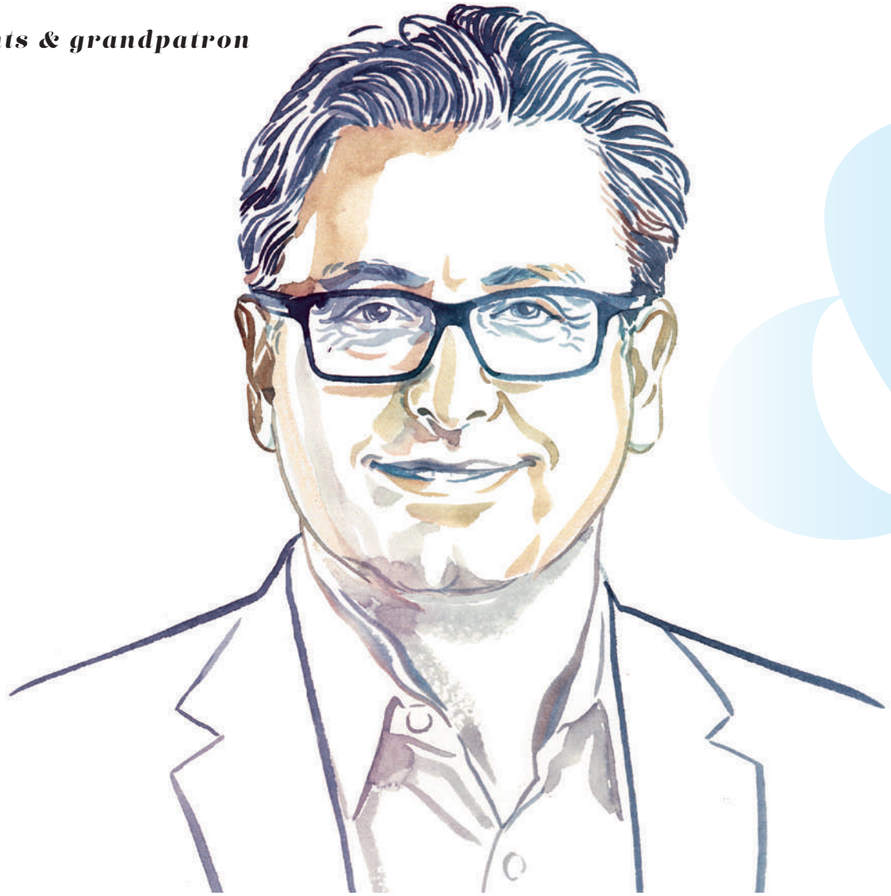
“Nous avons lancé un plan solaire pour stimuler et accélérer la production d'origine solaire en France. Nous sommes devenus le premier installateur d'équipements photovoltaïques pour les particuliers. J'ai également lancé un plan stockage pour développer 10 GW de nouveaux moyens de stockage dans le monde d'ici à 2035. Il s'agit de mieux gérer l'intermittence des énergies renouvelables via des technologies comme les STEP hydrauliques et les batteries.”

La fin des charbonniers ?

“La plupart des pays européens sortent du charbon : la France et l'Angleterre en 2022, l'Italie et l'Espagne en 2025… Leur exemple montre la voie à ceux qui, comme la Chine ou l'Inde, ne peuvent pas se passer de charbon pour l'instant. Cette évolution est renforcée par la pression sur les banques, auxquelles on interdit de financer de nouveaux projets au charbon. C'est un vrai mouvement de fond.”

© Bruno Delessard

stories



Paul Hudson

Directeur général de Sanofi

Un vaccin pour tous !

Benjamin Dahan (M.20)

Médecin de formation et entrepreneur, il a créé deux entreprises dont une agence qui développe des applications mobiles. Dans le cadre du programme Deep Tech du Master X-HEC Entrepreneurs, il a suivi une partie de sa formation à l'École polytechnique et à UC Berkeley

2011
Master de recherche en génétique à l'université Cornell, aux États-Unis

2014
Doctorat en médecine à Paris Diderot

2019
MSc X-HEC Entrepreneurs

Maria Olivo (MBA.21)

Après avoir étudié le droit et les relations internationales au Royaume-Uni, elle a travaillé dans l'industrie pharmaceutique en République dominicaine, à des postes de marketing, de ventes et de business development. Elle a cofondé la société Caribbean Biotech Labs, qui propose des services externalisés à des laboratoires américains

2008
Baccalauréat au lycée français de Saint-Domingue

2011
Diplômée en relations internationales à l'université de Birmingham (Angleterre)

2019
MBA à HEC Paris

Alexander Thys (M.20)

Diplômé de médecine, il a été anesthésiste pendant un an à Courtrai, en Belgique, avant de suivre le master de stratégie à HEC Paris. Pour lui, le grand défi du XXIe siècle sera l'accessibilité aux soins

2018
Docteur en médecine à l'Université de Leuven (Belgique)

2019
Master Strategic Management à HEC Paris

2020
Mission de conseil en stratégie chez Pfizer

C'est un patron au cœur de l'actualité qu'ont rencontré le 15 mai, par Zoom interposé, trois étudiants de HEC Paris. Paul Hudson venait d'essuyer une salve de critiques, après la publication d'un article laissant entendre que Sanofi livrerait en priorité son futur vaccin aux États-Unis avant l'Europe. Impensable pour un groupe français qui de surcroît bénéficie de crédits d'impôts, a immédiatement réagi la classe politique. Attaqué, Paul Hudson a en tout cas eu le mérite de jeter un pavé dans la mare en pointant les retards du Vieux Continent. Quelques jours après la polémique, la France et l'Allemagne ont appelé à créer une « Europe de la santé » en finançant la recherche médicale et en sécurisant la production. Submergé de messages le jour de l'interview, Paul Hudson a pourtant pris le temps de répondre aux questions d'Alexander, de Maria et de Benjamin pour donner sa version des faits. Simple et pragmatique, l'Anglais fait partie de cette génération de dirigeants étrangers qui font briller les champions tricolores sur la scène internationale, à l'instar du Canadien Ben Smith chez Air France-KLM, du Portugais Carlos Tavares chez PSA ou de l'Allemand Thomas Buberl chez Axa. Né à Manchester, Paul Hudson peut se targuer, à 51 ans, d'un parcours sans faute dans l'industrie pharmaceutique. Passé par des géants comme GSK, AstraZeneca et Novartis, il a été nommé en septembre dernier directeur général du groupe Sanofi, 100 000 collaborateurs et troisième capitalisation boursière française, derrière LVMH et L'Oréal et devant Total. Le fan de Manchester United est un compétiteur. Il compte bien mener le laboratoire au sommet des classements, en misant sur le développement de nouveaux médicaments. Voire de ce nouveau vaccin contre la Covid-19 que le monde attend avec fébrilité.

Thomas Lestavel

© Anje Jager

Vaccin et controverse

Alexander Thys : Sanofi a fait la une de l'actualité hier *(le 13 mai 2020, NDLR)*. D'après la presse, le groupe va approvisionner les États-Unis en premier s'il trouve un vaccin à la Covid-19. Cela a choqué un bon nombre de politiques et de citoyens, car Sanofi est un groupe français, coté au CAC 40. Quand j'ai lu les journaux hier, j'ai été interpellé.
Paul Hudson : Je comprends. Ces dernières 24 heures ont été particulièrement éprouvantes pour moi. Je vous laisse imaginer le nombre de messages malveillants ou caricaturaux que j'ai reçus depuis hier. J'ai écrit aux salariés, j'ai partagé ma déception et présenté mes excuses pour la situation inconfortable dans laquelle ils se trouvent. Internet a ceci de merveilleux qu'il permet un accès instantané et universel à l'information. La contrepartie, c'est qu'il permet aussi la propagation d'informations erronées ou sorties de leur contexte à une vitesse prodigieuse. Cela peut être dévastateur, surtout dans une période aussi sensible que la nôtre.
C'est un article de *Bloomberg* intitulé *« U.S. Likely to Get Sanofi Vaccine First If It Succeeds »* qui a induit tout le monde en erreur et déclenché cette polémique. Les gens ont pensé que Sanofi allait choisir qui allait vivre ou mourir. Ce n'est pas du tout le cas !
Depuis le mois de mars, j'alerte les États européens sur le fait qu'ils ne sont pas armés face à une pandémie de cette envergure, alors que les États-Unis s'y préparent depuis une quinzaine d'années. Le ministère de la Santé américain, à travers son agence Barda *(Biomedical Advanced Research and Development Authority, NDLR)*, a commencé dès 2006 à étudier des scénarios pandémiques et à chercher des moyens d'y faire face. Pour la Covid-19, après avoir passé en revue les différents acteurs

« Nous avons besoin d'une Europe de la santé. »

du secteur, cette agence a identifié Sanofi comme une entreprise susceptible de trouver un vaccin. Dès janvier, nous avons donc été contactés pour collaborer sur un vaccin contre le nouveau coronavirus. Par ailleurs, les États-Unis ne lésinent pas sur les moyens financiers. Ils investissent massivement et lancent même la fabrication de doses qui sont encore en phase d'essais cliniques, et dont on ne connaît donc pas encore l'efficacité. Lorsque la Barda nous a sollicités, elle a tout de suite indiqué qu'elle mettrait sur la table les montants nécessaires pour partager avec nous une partie du risque et permettre de produire à grande échelle.

Alexander Thys : Concrètement, que demandez-vous à l'Europe ?
Paul Hudson : Je le dis depuis le début de la crise : nous pouvons apprendre des États-Unis et construire une Europe de la santé. Et même si c'est trop tard pour cette pandémie, cela servira pour les suivantes.
Je ne revivrais pour rien au monde les dernières 24 heures. Mais la crise médiatique et politique que Sanofi vient de traverser a ceci de positif qu'à présent les gens m'appellent et me demandent : « Que pouvons-nous faire ? Comment peut-on rattraper le retard sur les États-Unis ? » La prise de conscience que je cherchais depuis plusieurs mois a enfin eu lieu. La principale difficulté de l'Europe est son manque d'infrastructures de production. Il faut que des usines,

© Sandrine Expilly

en Europe, puissent fabriquer à grande échelle des médicaments ou des vaccins pour le compte de différents laboratoires pharmaceutiques, en lien étroit avec les États membres. Ces usines seraient capables de produire rapidement les doses nécessaires pour tout le continent, et répondraient évidemment aux derniers standards de l'industrie. Mais vous ne pouvez pas vous contenter de construire une usine puis de fermer la porte et d'attendre une crise majeure pour la mettre en marche. Il faut entretenir les infrastructures, les faire fonctionner en permanence. C'est comme ça qu'une usine reste opérationnelle et que les opérateurs conservent leurs compétences. La technicité et la réactivité d'une telle usine sont indispensables pour que l'industrie pharmaceutique et l'Europe soient en mesure de proposer aux populations un vaccin en dix-huit mois plutôt qu'en dix ans, et de le distribuer à tout le continent dans la foulée. C'est un point capital si l'on veut être mieux préparé à une prochaine pandémie.

Défis d'une pandémie

Benjamin Dahan : Imaginons que le mois prochain, vous trouviez un vaccin au coronavirus, que ce soit à Boston, à Cambridge ou ailleurs, peu importe. Combien de temps faudra-t-il à Sanofi pour fournir ce vaccin à l'ensemble des Français et des Européens ?
Paul Hudson : Notre volonté est de pouvoir livrer partout au même moment. Notre collaboration avec la Barda aux États-Unis est en avance de phase. Aujourd'hui, nous collaborons avec les États européens pour accroître dès maintenant les capacités de production. La partie la plus difficile dans le combat contre la Covid-19, ce n'est pas la recherche, c'est la production. Produire sept milliards de doses pour l'humanité constitue un défi unique dans l'histoire de l'industrie pharmaceutique.
Si nous parvenons à accélérer la production sur le continent européen, nous parviendrons à fournir l'Europe en même temps que les États-Unis.
C'est le sens de mon combat depuis le mois de mars.

Maria Olivo : Les marges sont élevées dans l'industrie pharmaceutique. Est-ce qu'un vaccin contre la Covid-19 coûtera cher ? Comment éviter le risque que tout le monde ne puisse pas le payer ?
Paul Hudson : Depuis le début de la crise, je n'ai pas eu une seule conversation au sujet du prix d'un potentiel vaccin. Pas un seul call, pas une réunion à ce sujet. Cela vous surprendra ou pas : notre seule préoccupation actuellement, c'est de progresser dans nos recherches, et de financer malgré les risques le renforcement de nos capacités de production pour être prêts le moment venu si nous trouvons un vaccin. Ce vaccin, nous nous engageons à ce qu'il soit accessible à tous. Nous y sommes parvenus avec le vaccin contre la polio, une maladie qui ressurgit malheureusement dans certaines régions d'Afrique *(Sanofi a commercialisé plus de 6 milliards de doses du vaccin polio oral, NDLR)*. Nous fixons un prix très abordable pour nous assurer que le vaccin arrive à ceux et celles qui en ont besoin.
Après l'eau potable, la vaccination est le deuxième facteur le plus efficace pour améliorer la santé d'une population. Je vous garantis que le prix ne sera pas une barrière à la vaccination contre la Covid-19.

Benjamin Dahan : J'imagine que la crise a affecté la façon de travailler chez Sanofi, comme dans les autres entreprises…
Paul Hudson : Vous avez peut-être vu circuler cette blague sur Internet, au début de la crise. « Qui est responsable de la transformation numérique dans votre entreprise : le directeur informatique, le DAF ou la Covid-19 ? ». C'est bien vu. Avec le confinement, une grande partie de la planète s'est mise à travailler à distance. Si j'avais demandé en janvier aux salariés de Sanofi : « Peut-on poursuivre les opérations si tout le monde télétravaille ? », ils m'auraient répondu que c'était impossible. Eh bien, si ! En fait, c'est possible.
Je ne voudrais pas sous-estimer les contraintes que le télétravail implique pour les salariés qui ont des enfants, pour ceux qui vivent dans des logements exigus, ou même ceux qui souffrent de problèmes psychologiques. Reste que, d'un point de vue purement technique, on peut faire fonctionner une entreprise avec un ordinateur et un iPad.
Mais nous devons réfléchir à la façon d'organiser cela dans les meilleures conditions pour nos équipes.

© Sandrine Expilly

Benjamin Dahan : Comment le confinement s'est passé pour vous, personnellement ?
Paul Hudson : J'ai un fils lycéen à Paris et deux filles quisont à l'université aux États-Unis. Elles sont en ce moment avec nous en confinement à Paris, et elles doivent donc jongler avec les fuseaux horaires pour suivre leurs cours. Ma fille aînée a d'ailleurs été diplômée aujourd'hui, et nous avons même organisé une petite cérémonie.

Alexander Thys : Vous croyez plus que jamais au télétravail ?
Paul Hudson : Le coronavirus a eu un mérite, celui de légitimer le travail à distance. Cela implique de revoir les processus, bien sûr. Mais l'avantage d'une réunion sur Zoom, c'est qu'on ne passe pas son temps à raconter des potins sur le voisin de bureau. On se concentre sur l'ordre du jour. Il ne faut pas pour autant négliger l'esprit de groupe et les liens de camaraderie qui se tissent sur le lieu de travail. On doit réfléchir à un modèle hybride, qui équilibre bien la semaine de travail, avec du temps au bureau et du travail à distance. Le bureau deviendrait un point de rencontre pour les réunions, brainstormings ou événements sociaux, mais le reste du temps pourrait être du home office. 31 000 commerciaux travaillent pour le groupe à travers le monde. Ils sont loin du bureau depuis longtemps, et ça fonctionne…

Des choix stratégiques

Benjamin Dahan : La stratégie de Sanofi depuis 2010 tourne autour de trois axes majeurs : investir dans la recherche et développement ; nouer des partenariats industriels ; racheter des biotechs et des laboratoires. Quel bilan tirez-vous de cette décennie ? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait ?
Paul Hudson : C'est trop facile de critiquer *a posteriori*.
Je voudrais d'abord souligner les belles réussites dont le groupe peut se targuer. Sanofi a grandi vite. Il a bouclé 300 acquisitions en trente ans.
Il a créé des médicaments incroyables – le Lantus, première marque d'insuline au monde ; le Plavix, un traitement pour les personnes qui ont fait une crise cardiaque, ou encore le Doliprane, bien connu en France. La barre est haute.
En arrivant dans l'entreprise, j'ai passé en revue le pipeline de projets et j'ai été fasciné de découvrir des molécules au potentiel incroyable. Les salariés avaient presque peur d'en parler parce qu'ils ne savaient pas si ces nouveaux médicaments allaient marcher ou non. Je crois que la culture d'entreprise de Sanofi est marquée par une certaine timidité, une tendance à minimiser le potentiel des découvertes. Je trouve ça dommage. Depuis huit mois, j'ai voulu renforcer la recherche en achetant des petites sociétés innovantes d'une dizaine de personnes.

« Travailler pour la santé prend tout son sens dans la période actuelle. »

La recherche de pointe n'est plus réservée aux grands groupes comme Sanofi. Nous devons faire preuve d'ouverture d'esprit dans notre manière d'innover. Dans les années qui viennent, nous allons nous associer avec des universités et des petites pépites qui ont de bonnes idées mais pas forcément les moyens de les développer à grande échelle.
En interne, nous avons identifié six médicaments-clés qui pourraient transformer radicalement notre portefeuille, mais aussi changer la vie de nombreux patients. C'est précisément le cas du Dupixent, un médicament très innovant avec un gros potentiel.

Maria Olivo : En arrivant en septembre, vous aviez défini une stratégie pour Sanofi. Votre plan de route a-t-il volé en éclats avec la Covid-19 ?
Paul Hudson : Excellente question. Le boxeur américain Mike Tyson, je crois, disait : « On a tous un plan, jusqu'à ce qu'on se prenne un coup de poing dans la gueule. » On a beau avoir tout planifié, les priorités sont bouleversées quand une crise majeure surgit. Mais en l'occurrence, notre plan initial a démontré toute sa pertinence. En décembre, nous avions fixé trois priorités : le développement de nouveaux médicaments ; les vaccins ; et le Dupixent, qui soigne l'asthme et l'eczéma. Ce dernier est très efficace contre la dermatite atopique, une maladie de la peau qui touche tous les âges. Pendant la crise, des patients qui étaient couverts d'eczéma ont pu obtenir du Dupixent après une simple téléconsultation avec leur médecin. C'est un produit innovant, qui permet de traiter la cause, et pas seulement les symptômes. Et qui a très peu d'effets secondaires.
Concernant le développement de nouveaux médicaments, nous continuons d'engranger plus de données scientifiques malgré la crise, pour faire progresser nos recherches sur le myélome multiple, sur le cancer des poumons et sur la sclérose en plaques, notamment. Quant aux vaccins, ça reste évidemment une priorité…
Bref, notre stratégie est validée. La seule nouveauté, c'est que nos collaborateurs se sentent plus que jamais investis d'une mission. Ils mesurent l'importance de leur travail. Leur choix de travailler dans le secteur de la santé prend tout son sens dans la période actuelle. Ils veulent améliorer la vie des gens. Tous les salariés que je rencontre me disent la même chose. Ils n'ont jamais été aussi fiers de travailler pour le groupe. L'enjeu à présent est de maintenir dans le temps cette énergie et cet engagement, au-delà de l'épidémie de Covid-19.
En tant que leader, je dois m'assurer qu'on célèbre les réussites, mais aussi que l'on tire les leçons de la période actuelle.

Maria Olivo : Vous étiez DG depuis quelques mois seulement quand la crise s'est déclenchée. Est-ce que ça a rendu la tâche plus difficile pour vous ? Vous seriez meilleur, si vous étiez à la tête de Sanofi depuis plusieurs années ?
Paul Hudson : Une anecdote. En 2011, j'ai quitté l'Espagne pour prendre la direction de la filiale japonaise d'AstraZeneca. Je suis arrivé au Japon deux jours avant le tsunami et la catastrophe nucléaire de Fukushima. J'ai appelé mon N+1 et pour demander son avis. Il m'a répondu : « Je n'ai pas de conseils à te donner, je n'ai jamais été confronté à ce genre de situation. Bonne chance. »
Je me retrouve un peu dans la même situation. Je viens d'arriver chez Sanofi, c'est vrai, mais la crise est inédite pour tout le monde. Les autres directeurs généraux de groupes pharmaceutiques n'ont pas plus d'éléments que moi face au coronavirus.

© Sandrine Expilly

Biographie

1967
Naissance à Manchester d'un père comptable et d'une mère décoratrice de vitrines dans la mode.

1990
Diplômé en économie de la Manchester Metropolitan University (MMU).
Il débute sa carrière dans les ventes et le marketing, chez GlaxoSmithKline et Sanofi-Synthélabo, au Royaume-Uni.

2011
Président d'AstraZeneca au Japon. Il prend ses fonctions quelques jours avant la catastrophe de Fukushima.

2013
Président d'AstraZeneca en Amérique du Nord.

2016
PDG de la filiale Novartis Pharmaceuticals du groupe suisse Novartis.

2019
PDG de Sanofi.

2020
Sanofi s'engage dans la course au vaccin contre la Covid-19.

« L'industrie pharmaceutique est en retard sur l'utilisation d'algorithmes et le traitement de données »

Si j'étais à mon poste depuis deux ou trois ans, je serais sans doute un peu plus rapide. Je connaîtrais déjà les arcanes du groupe, je pourrais apporter de la valeur plus vite. D'un autre côté, j'arrive avec un regard neuf et je pose des questions ingénues à mes interlocuteurs. « Pourquoi ne pouvons-nous pas faire ceci ? Qui a dit que cela devait prendre dix ans et pas douze mois ? » On me répond : « Paul, cela a toujours pris dix ans. » Mais qui dit que c'est normal ? Pourquoi la FDA (Food and Drugs Administration) ne peut-elle pas donner une réponse sous vingt-quatre heures plutôt qu'en un an ? Cette crise nous donne l'opportunité de challenger les manières de penser et de remettre en cause les biais inconscients. Au final, je dirais qu'être « nouveau » à mon poste me procure plutôt un léger avantage.

Alexander Thys : Sanofi a signé plusieurs partenariats avec des géants de la tech. Est-ce que l'intelligence artificielle joue un rôle dans la lutte contre la pandémie ?
Paul Hudson : Votre question mériterait une discussion de quatre heures ! L'industrie pharmaceutique se considère comme innovante, mais elle est en retard sur d'autres secteurs en ce qui concerne l'utilisation des algorithmes et le traitement des données. C'est en partie dû aux réglementations strictes auxquelles elle est soumise. Sanofi a créé en février dernier un poste de Chief Digital Officer au Comité exécutif. Une première dans l'histoire du groupe… Treize ans après le lancement du premier iPhone ! Initialement, notre partenariat avec Google visait à créer un algorithme qui calculerait précisément la quantité d'insuline à injecter chaque jour pour un patient diabétique. Mais nous avons buté sur des problèmes de hardware. Nous avons réorienté le partenariat sur un nouveau projet, Darwin, qui consiste à analyser de grands volumes de données anonymisées provenant de systèmes de santé de différents pays. Ce système permettrait par exemple de prédire les « orages de cytokine », qui créent des problèmes respiratoires sévères et semblent jouer un rôle majeur dans les cas graves de Covid-19.

Travail et sport d'équipe

Maria Olivo : Ma question est un peu égoïste, mais je ne peux pas m'empêcher de la poser. Je suis diplômée en relations internationales, j'ai 30 ans, et sept ans d'expérience dans le secteur de la santé. J'ai commencé ma carrière comme commerciale, comme vous. Quel conseil me donneriez-vous pour être à votre place dans vingt ans ?
Paul Hudson : Ne vous préoccupez pas des promotions et des jobs prestigieux. Efforcez-vous de multiplier les expériences pour progresser dans votre compréhension des patients et de l'industrie pharmaceutique. Quand les opportunités se présenteront à vous, vous aurez la connaissance et la légitimité pour accomplir votre mission. Dès le début de ma carrière, j'ai remarqué que beaucoup de mes pairs se précipitaient vers les fonctions prestigieuses et les salaires les plus élevés. Moi, j'ai pris mon temps. Vous l'avez évoqué, j'ai été commercial pendant cinq ans. C'est très long dans le CV d'un dirigeant de grand groupe. J'ai toujours voulu apprendre et gagner en expérience. Et c'est fou de voir comment tout ça se combine aujourd'hui pour former un ensemble cohérent. Mon autre conseil est le suivant : comportez-vous avec les autres comme vous aimeriez qu'ils se comportent avec vous. C'est ce que j'ai toujours fait. C'est difficile parfois. Hier, j'avais envie de critiquer ouvertement les auteurs de cet article qui a provoqué tant d'hystérie. Mais ce n'est pas constructif. J'essaie de rester focalisé sur notre activité, j'essaie de bien faire. Je peux vous l'affirmer, personne ne peut survivre dans un job de haut dirigeant s'il passe son temps à manigancer et comploter. Faites les choses bien. Vous trouverez le sommeil sans problème. Hier soir, j'ai bien dormi malgré tout ce qui s'est passé. Je sais que je fais mon possible et que mes intentions sont bonnes. Pour résumer : cumulez les expériences, soyez quelqu'un de bien, faites du bon boulot.

Benjamin Dahan : Une question sur vos hobbies. Vous êtes né à Manchester et vous supportez le club Manchester United depuis votre enfance. Comment vivez-vous l'arrêt du championnat anglais de football ?
Paul Hudson : Je n'ai jamais été autant à la maison, et il n'y a plus de matchs à la télévision ! C'est un comble. Et oui, Manchester United est mon club de cœur.

Benjamin Dahan : Ça m'intéresserait d'avoir votre regard de dirigeant sur le club de Manchester United…
Paul Hudson : Alors, je voudrais rendre hommage à Alex Ferguson qui a managé le club pendant vingt-six ans. J'ai lu tous ses livres. Je vous recommande son autobiographie, *Managing My Life*, qui raconte ses années en tant que coach à Manchester. Ce n'est pas un ouvrage de management, mais c'est instructif. Il traitait chaque personne avec respect, de la femme de ménage au joueur le plus coté. Tous avaient la même valeur à ses yeux. L'équipe comptait plus que l'individu. Je respecte cette vision des choses. Pendant le quart de siècle où il a officié à la tête de Manchester United, Sir Alex Ferguson a vu changer la nature du football. C'est devenu une discipline plus technique. En tant que leader, vous devez vous réinventer en permanence. Vos équipes le méritent, car elles veulent jouer au plus haut niveau.

Propos recueillis par Thomas Lestavel

© Sandrine Expilly

24 h
avec

Jean Lalo

Consacrer sa retraite aux autres, c'est le choix de Jean Lalo (H.85). Bénévole de la Croix-Rouge, il a entrepris de créer des potagers partagés pour les seniors isolés. Rencontre avec un homme qui a le cœur sur la main, et la main verte.

Ambulancier bénévole et porteur d'un projet retenu par l'accélérateur d'innovation sociale de la Croix-Rouge, Jean Lalo s'entretient avec Sophie Lehuard, vice-présidente de la Croix-Rouge Versailles.

© Letizia Le Fur

D

Dans le monde masqué de l'après-confinement, certains disent qu'il sera difficile de reconnaître les gens. Pourtant, au milieu de la petite rue Berthier en plein cœur de Versailles, et malgré des lunettes de protection qui dissimulent ses yeux, Jean Lalo (H.85), retraité de 63 ans, est loin d'être méconnaissable. À l'heure où le serrage de main est relégué au rang des gestes interdits, il se contente d'un chaleureux « Bonjour », sur le ton de celui qui s'excuse de ne pas pouvoir faire plus. « Bienvenue dans notre modeste unité locale. Vous verrez, elle ne paye pas de mine, mais on s'y sent bien ! »

Au lendemain du confinement, retour à un bénévolat ordinaire, malgré la fatigue et les masques.

9h, unité locale de la rue Berthier

Légué par un généreux donateur, le bâtiment est un petit hôtel particulier pavé de tomettes au rez-de-chaussée. Les pièces sont de tailles diverses. Les plus grandes font office de salles de réunion, de détente ou de repas. Celles qui le sont un peu moins servent de réserves pour le matériel, les vêtements ou les aliments non périssables. À travers les fenêtres, on aperçoit un jardin. La Croix-Rouge dispose d'une dizaine d'unités locales dans le département des Yvelines, et d'un millier sur tout le territoire français. Y sont organisés des vestiaires collectifs pour les plus démunis, des distributions alimentaires, des formations... « Il y a toujours pas mal de vie ici, se félicite Jean. Nous proposons même des activités le samedi à destination des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. »
Mais aujourd'hui, l'endroit paraît bien vide.
La menace du coronavirus oblige depuis deux mois à restreindre les allers et venues. Ce matin, ils sont deux à s'être levés tôt pour accompagner Jean : Valentin, 28 ans, et Carla, jeune stagiaire de 24 ans. Une aide bienvenue pour le retraité qui s'avoue volontiers « sur les rotules ». Entre les évacuations d'urgence et le transport à l'hôpital de personnes potentiellement atteintes du coronavirus, l'ambulancier bénévole de la Croix-Rouge n'a pas vraiment eu de répit. « Dans ce genre de situation, si on a du retard, la vie de quelqu'un peut être en jeu », résume-t-il. L'expérience l'a rendu en tout cas intraitable sur les gestes et mesures de précaution : il ne cesse de demander à ses collègues de réajuster leurs masques. « Je suis très à cheval sur les mesures de précaution. Voir des gens sur le point de mourir, ça ne laisse jamais un souvenir agréable. »
Ce mercredi de mai a pour Jean quelque chose de particulier. Il marque la fin de ses difficiles missions d'urgence et, surtout, la reprise d'un projet qui lui tient à cœur. Les Rencontres aux Pot'âgés sont une initiative qu'il a lui-même lancée. Comme le laisse deviner son jeu de mots, il s'agit d'inviter les personnes âgées et isolées à recréer du lien social à travers la culture de potagers partagés. Soutenu par l'accélérateur d'innovation sociale de la Croix-Rouge, le projet devait être lancé en début d'année. La pandémie a tout stoppé. « Pour des personnes déjà en situation de mort sociale, cette période de confinement peut avoir des effets désastreux, s'inquiète Jean. Raison de plus pour s'activer. » La journée sera donc consacrée à la préparation de cet avenir qu'il espère meilleur. Bricolage et rendez-vous sont au programme.
Dans le froid sec de cette matinée, un brin de soleil vient réchauffer l'unité locale, et deux nouvelles voix se font entendre à l'entrée. Florence et Anne, respectivement femme et belle-sœur de Jean, viennent soutenir l'entreprise. « Voilà les deux seules vieilles que vous verrez de la journée ! », plaisante Jean. Puis, comme s'il se sentait un peu coupable de sa blague, il ajoute : « Anne vient nous apporter son expertise de paysagiste pour l'installation des premiers potagers dans le jardin. »

© Letizia Le Fur

10h, quincaillerie et délégation territoriale

Pendant que les uns tondent la pelouse, d'autres déballent le matériel. Très vite, un incident technique met en péril l'opération : le tournevis cruciforme a disparu. Valentin est pourtant certain de l'avoir rangé à sa place. Après quelques recherches infructueuses, Jean décide qu'il passera par une quincaillerie en allant à la Délégation territoriale de la Croix-Rouge. L'instant d'après, il monte dans le camion. Valentin s'installe au volant et Jean, taquin, s'étonne des à-coups au démarrage. « C'est la première fois que je prends ce camion, rigole le jeune homme, il est un peu raide sur l'embrayage. »
Sur le trajet, les passants, déconfinés depuis deux jours seulement, semblent ne pas avoir parfaitement assimilé gestes barrières et distances de sécurité.
« Non mais regardez-le, celui-là, avec son nez qui dépasse... Ça sert à rien, ça, Monsieur ! », s'emporte Jean. Dans la quincaillerie, rebelote : deux clients ont ôté leur masque et discutent à quelques centimètres l'un de l'autre. Sans hésiter, Jean les invite à remettre leurs masques, assez fermement. L'uniforme semble faire impression, car les récalcitrants réajustent aussitôt leurs protections. C'est un Jean fulminant qui reprend place dans le camion. Valentin, concentré sur l'embrayage, garde le silence, mais il a l'air d'acquiescer. Leur expérience des dernières semaines ne les a pas rendus très optimistes.
« Les hôpitaux par lesquels nous sommes passés ces derniers jours sont plutôt inquiets sur la tournure que prend ce déconfinement, m'explique Jean. Si ça continue comme ça, j'ai bien peur que dans dans dix jours, on replonge. » La Délégation territoriale de la Croix-Rouge française ressemble à l'idée que l'on se fait d'un local associatif.
Entre des murs habillés de jaune orangé, une odeur de café semble flotter depuis la nuit des temps. Il y a un évier sur lequel sont empilées des assiettes et une boîte de sucre. Et bien entendu, la lumière blanche provient de néons. Seule ombre au cliché, ils ne clignotent pas. Plusieurs personnes sont attablées devant des ordinateurs portables. Depuis le début de l'épidémie, le lieu accueille la cellule arrière départementale, l'équivalent d'une cellule de crise spéciale Covid-19. « Préparez-vous à être

De retour à l'unité locale, Valentin se prépare à décharger les kits de potagers.

prêts » sont les mots d'ordre. Après avoir salué tout le monde, Valentin et Jean se dirigent à l'arrière du bâtiment. Ici sont entreposés de nouveaux potagers en kit à construire. Certains ressemblent à des maquettes de ronds-points cerclés de métal, d'autres à des labyrinthes ou à des petites terrasses disposées en étagères, pratiques pour éviter aux plus âgés d'avoir à se baisser. Tous ces modèles sont bien entendu écoresponsables, peu gourmands en eau et… à assembler soi-même.
« J'ai toujours été passionné par le jardinage, raconte-t-il. Je me souviens qu'un jour, je regardais l'émission "Silence, ça pousse !", Stéphane Marie avait retapé le jardin d'une vieille dame. En voyant le résultat, elle avait déclaré que ça lui avait redonné goût à la vie. Ça m'a travaillé et c'est comme ça qu'est née l'idée des Rencontres aux Pot'âgés. Et comme j'étais bénévole à la Croix-Rouge, j'ai appris qu'ils cherchaient des projets… l'alignement des planètes était parfait. » Tout en expliquant la genèse de ses jardins, Jean charge les potagers dans le camion, en prenant soin d'en laisser un à la Délégation.

11h, retour au jardin

Retour à l'unité locale dans une odeur d'herbe fraîchement coupée. Les potagers déchargés du camion sont placés dans le jardin selon une disposition judicieusement choisie par Anne, la paysagiste attitrée. On plante la base des structures dans le sol, puis on aménage de la place pour accueillir le terreau, que les bénévoles devront aller chercher dans l'après-midi. Jean profite de cet instant de répit pour sortir son téléphone de sa poche et se connecter sur la page Facebook privée des bénévoles de la Croix-Rouge. Elle regorge de challenges lancés pendant le confinement. « J'ai moi-même participé en faisant dix pompes, pas mal pour mon âge, non ? », s'amuse-t-il. Sous sa vidéo, quelqu'un a publié une photo de quatre paires de chaussures accompagnée d'un commentaire : « Je te rajoute huit pompes ». L'humour Facebook n'est décidément pas une légende. « En voilà du partage comme je l'aime ! », commente Jean.
Il lève les yeux de son portable et, à la cantonade, propose d'aller chercher des pizzas pour le repas. L'approbation est unanime, signe que les ventres affamés ont bien des oreilles.

11h30, le trajet vers la pizzeria

Sur la route qui mène au restaurant, les belles maisons s'enchaînent. « On a la chance d'être dans un beau quartier de Versailles, explique le bénévole. Nous sommes en quelque sorte les aristos de la Croix-Rouge ! L'avantage, c'est que certains habitants du quartier sont disposés à nous prêter leurs jardins pour y installer nos potagers. Cette période d'épidémie a fait naître des élans de solidarité un peu partout. On a vu des gens se mettre à aider des voisins à qui ils n'avaient jamais parlé. » Un mouvement qui se traduit aussi par une progression du bénévolat. « C'est positif pour nous, parce que si le projet prend de l'ampleur et se réplique dans toute la France, il faudra recruter 5 000 bénévoles sur les trois prochaines années », avance Jean.
À son retour, de nouvelles personnes ont fait leur apparition au sein de l'unité, dont sa vice-présidente.

© Letizia Le Fur

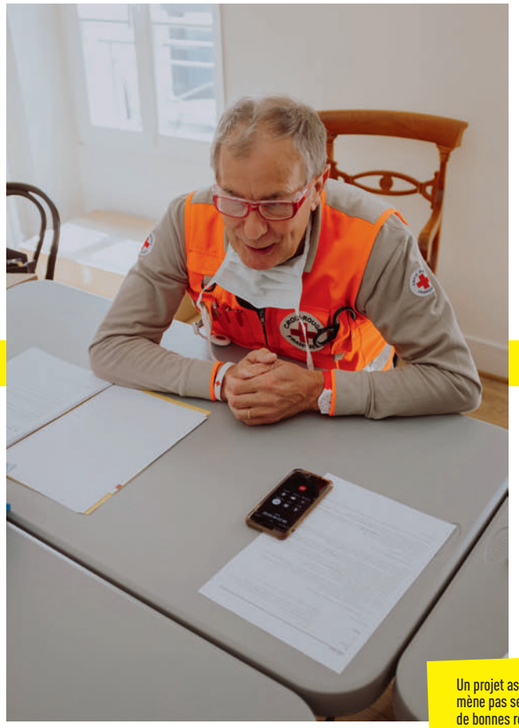
Bricolage et pizzas à emporter, la distanciation sociale n'empêche pas les moments de partage.

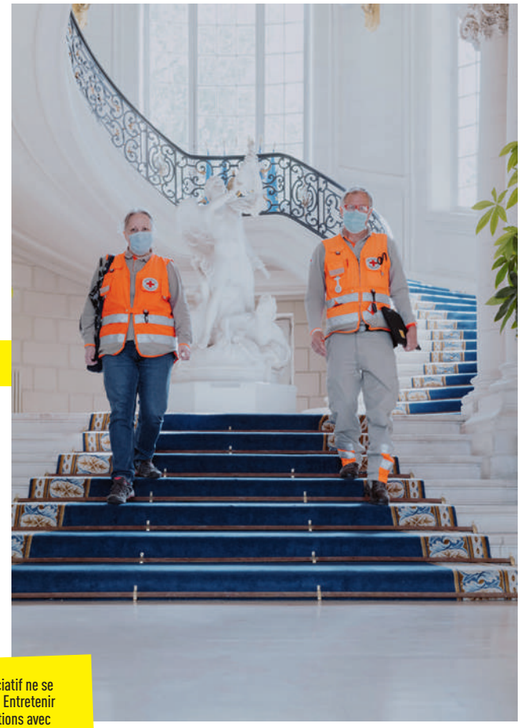
12h, la salle à manger

Sophie Lehuard est l'un des premiers soutiens des Rencontres aux Pot'âgés. C'est elle qui a porté le projet auprès de la Délégation territoriale. « En plus de créer du lien social, l'idée est aussi de donner un but aux personnes isolées, explique-t-elle. Parce qu'avoir un but dans la vie, c'est ce qui fait avancer. »
Le déjeuner offre aussi l'occasion d'aborder une autre facette du projet : son intérêt gastronomique. « Le confinement a incité les gens à se tourner vers l'autosuffisance et à manger des produits sains, constate Jean. De ce point de vue, le potager est un allié idéal. » Avant la crise, il avait contacté Jean-Baptiste Lavergne Morazzani, chef étoilé du restaurant gastronomique versaillais La Table du 11, qui s'y connaît en potagers (le sien fait 1 500 m²). Depuis, le chef suit de près l'initiative et il envisage même de proposer une recette exclusive aux Rencontres, histoire de motiver les participants.
« Toute cette solidarité, c'est magnifique. On a de quoi créer un vrai réseau », s'émeut Jean. Une barquette de fraises est apportée sur la table, comme pour souligner l'heure de se remettre au travail.
Après le dessert, Jean sort prendre l'air quelques secondes, puis il se dirige vers la salle de réunion, située à l'étage.

14h, rendez vous téléphonique

Un portrait d'Henry Dunant, fondateur de la Croix-Rouge, est accroché au mur du fond. Sous son visage barbu s'affichent les valeurs de l'association : « Humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, unité et universalité ». Jean pose son téléphone sur la grande table, compose un numéro et active le haut-parleur. À l'autre bout du fil, Mélina Ferlicot, directrice du Centre communal d'action sociale de la ville de Versailles. C'est elle qui se charge de lister les « Pot'âgés ». Comprendre : les personnes âgées les plus isolées socialement. Elle lui annonce qu'il faudra attendre septembre pour lancer le projet, le temps que la crise se calme. Un peu déçu, mais pas surpris, Jean se range aussitôt du côté de cette décision prudente. « C'est tout à fait normal. Avançons autant que possible, pour être prêts le jour J », conclut-il, laissant poindre une légère impatience. Les Rencontres sont la concrétisation d'une fibre sociale développée il y a déjà longtemps. « Je me souviens d'un dîner d'affaires au début des années 2000, rembobine-t-il. Je suis assis à côté de Sir Bob Reid, qui avait été cadre chez Shell United Kingdom. On parle de la catastrophe de la plateforme Brent Bravo en mer du Nord qui avait coûté la vie à deux personnes en 2003. Reid pose soudain sa fourchette, me regarde et me dit : "Vous savez, Jean, on a merdé." Ça a été comme un électrochoc. Je me suis dit que je ne voulais plus de ce monde. Depuis, j'ai toujours sensibilisé les boîtes par lesquelles je suis passé aux causes solidaires et environnementales. C'était primordial pour moi. »
Tout en parlant, il s'empare d'un grand flacon de gel hydroalcoolique. « Cette bouteille a été fabriquée par mon dernier employeur. Pourtant, il fait du marquage routier, mais il a mobilisé une de ses chaînes de production. C'est lui qui m'a envoyé ces bouteilles, comme une sorte de clin d'œil. Même quand cela semble déplacé ou saugrenu, il ne faut jamais rien lâcher et suivre ses convictions. »





Un projet associatif ne se mène pas seul. Entretenir de bonnes relations avec les reponsables locaux et la municipalité est essentiel.

Il raconte alors comment il a gagné des procès contre de gros pollueurs ou formé au secourisme les équipes avec lesquelles il travaillait. En somme, Jean était une sorte de lanceur d'alerte avant que le terme ne soit inventé. « M'engager à la Croix-Rouge française était la suite logique. J'ai été élevé chez les Jésuites. J'y ai appris à servir, donc je sers. » Il a été directeur de l'innovation, de la recherche et développement, consultant, auditeur à l'origine de la fermeture d'une boîte… autant d'intitulés à des années-lumière de son quotidien. « Je ne regrette rien, assure-t-il. Je suis conscient que je viens d'une école qui participe à la fabrication d'un monde auquel je ne veux plus avoir affaire. Mais ces expériences m'ont apporté le recul pour le dénoncer, et peut-être le changer. »

16h, la mairie

Empochant les clés du camion, Jean se dirige vers l'extérieur. Direction mairie de Versailles pour le dernier rendez-vous de la journée. Avec Sophie Lehuard, ils doivent rencontrer l'adjointe au maire déléguée aux associations, Sylvie Piganeau. L'enjeu de l'entrevue : obtenir l'aide de la municipalité. Le bureau de l'élue se décore de nombreuses piles de dossiers multicolores et d'une discrète photo du Pape tout sourire, une colombe posée sur l'index. Le port du masque obligatoire n'aide pas à briser la glace. La conversation s'engage sur les employés et conseillers municipaux que Jean a déjà rencontrés. S'ensuit une séance de *name-dropping* hermétique pour le néophyte. Puis, quand Jean en vient à exposer son projet, ses mains timidement jointes s'animent pour décrire de grands gestes. « Vous prêchez une convertie », lui assure l'adjointe. Le maire pense même mettre le savoir-faire des éco-jardiniers de la ville au service de l'initiative. L'adjointe lui promet aussi le prêt de composteurs municipaux.
En quittant l'hôtel de ville, Jean finit par glisser : « Je l'aime bien, moi, cette municipalité. »

17h, l'avenir

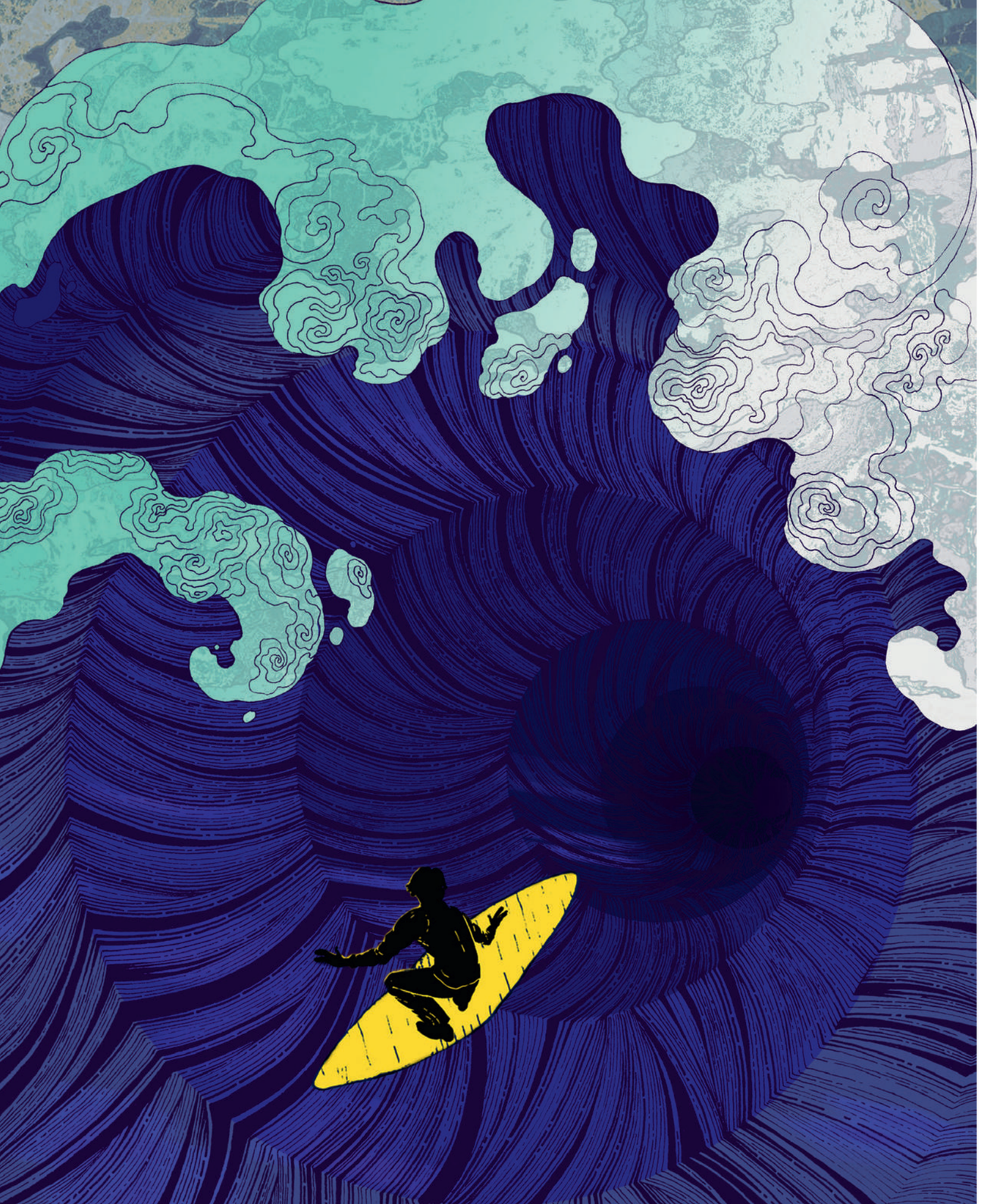
Retour à l'unité locale Berthier, où les premiers potagers sont déjà terminés. Valentin, Carla, Anne et Florence y versent le terreau. Pour certains bacs, elles recourent à la « méthode des lasagnes » : une sorte de millefeuille de matériaux naturels formant un compost sur lequel se nourrissent les plantes. Une pratique empruntée à la permaculture. Il reste encore quelques fraises du déjeuner dans une barquette. À la fenêtre d'un immeuble voisin, un vieil homme regarde avec envie les potagers prendre forme. Peut-être un futur jardinier.

Thomas Chatriot

© Letizia Le Fur

vers le bout du tunnel ?

La crise sanitaire a emporté l'économie dans son sillage. À l'heure où le confinement calfeutrait les populations, une récession d'ampleur inconnue creusait son lit. Les petites et moyennes entreprises qui ont écopé du choc ont dû, malgré le soutien de l'État, réduire la voilure et se fixer de nouveaux caps.



© Agnies Zurawska

JORDI RAYNAL

“ Notre équipe est soudée : ça aide ! ”

Bio

1999
Assistant commercial export Legrand

2002
Attaché commercial, Géodis

2006
Chef des ventes, STEF

2012
Directeur performance commercial, STEF

2017
Diplômé EMBA HEC

2017
Reprend la PME Torres & Fils avec son associé Denis Bertolino

Si le séisme de la Covid-19 ébranle l’ensemble des acteurs économiques, les petites entreprises, entre problèmes opérationnels et manque de trésorerie pour amortir le choc, semblent les plus exposées. Pour Jordi Raynal (E.17), la survenue de l’épidémie a fait peser une sérieuse menace sur la survie de sa PME, une conserverie artisanale dans laquelle il s’est totalement engagé depuis deux ans. Soutenu (in extremis !) par ses banques, il ne s’avoue pas vaincu.

Quelle était la situation de votre entreprise au moment où a commencé la crise sanitaire du Covid-19 ?
Jordi Raynal : 2020 devait être l’année de l’accélération de la croissance de Maison Torres, la conserverie que j’ai reprise avec mon associé Denis Bertolino en 2017 et dans laquelle nous avons beaucoup investi. Cela ne s’est pas vraiment passé comme prévu ! En reprenant cette PME familiale, située dans un petit village près de Marmande, j’avais envie, après vingt ans passés dans de grandes entreprises de la région parisienne, de porter un projet entrepreneurial ayant un ancrage territorial et humain fort. C’est le cas de Maison Torres, qui commercialise depuis 1956 confits, pâtés et plats cuisinés du Sud-Ouest, sans colorants ni conservateurs, et contribue à animer un bassin d’emploi peu dynamique. Nous avons investi 600 000 euros pour la modernisation de la chaîne de production de l’usine et la transformation numérique (mise en place d’un ERP, d’outils CRM et d’un site marchand, www.maison-torres.fr). Nous avons aussi recruté et avons créé, aux côtés de la marque historique Maison Torres, une nouvelle marque bio, Belle Garonne, destinée aux circuits de distribution spécialisés (Biocoop, La Vie Claire…).
L’entreprise compte quinze salariés – dix à l’usine et cinq commerciaux –, pour un chiffre d’affaires de 2 millions d’euros en 2019. L’année 2020 démarrait très bien : début janvier, nos produits ont commencé à être distribués dans tous les Franprix parisiens.

Quel a été l’impact de l’épidémie sur votre activité ?
J.D. : A priori, on pouvait penser que le secteur agroalimentaire ne serait pas trop touché par la crise. Pourtant, notre chiffre d’affaires a été divisé par deux en mars et en avril. En effet, nos clients de la grande distribution ont rapidement privilégié les livraisons en provenance de leurs plateformes, alimentées par les gros producteurs nationaux. Or, 75 % du chiffre

© Guillaume Rivière

d'affaires de la marque Maison Torres, qui constitue notre colonne vertébrale, provient des ventes directes aux magasins de proximité. Mais ceux-ci, qui fonctionnaient en effectifs réduits, ne recevaient plus de commerciaux pour des prises de commandes. De plus, la consommation s'est recentrée, au début du confinement, sur les denrées essentielles (pâtes, yaourts…). Les produits « plaisir » du terroir ont été largement délaissés. Nous avons donc réalisé l'essentiel de nos volumes de ventes auprès des plateformes GMS d'Auchan, Casino, Carrefour et Franprix sur nos produits de base, comme les terrines, qui ont une durée de conservation de quatre ans et peuvent être stockées facilement.

Quel était votre niveau d'activité au moment de la crise ?
J.D. : L'entreprise a tourné au ralenti. Nos équipes ont travaillé jusqu'au 6 avril pour honorer les commandes de Franprix. Mais, à la fin du mois, 80 % étaient au chômage partiel. Nous assurons donc le quotidien avec quatre équivalents temps plein, contre 17 en temps normal : nos deux collaborateurs de la logistique, notre contrôleur et notre comptable, tous à mi-temps, ainsi que mon associé et moi-même.

Comment cela se passe-t-il sur le plan humain ?
J.D. : Très bien, parce que notre équipe est soudée… ça aide ! Alors que beaucoup d'entreprises de l'agroalimentaire ont vu leurs salariés exercer leur droit de retrait, nos collaborateurs sont venus sans problème boucler les commandes en cours. Certains d'entre eux travaillent ici depuis quinze ou vingt ans, ils connaissent l'histoire de la conserverie mieux que nous et sont motivés pour la faire durer.
J'ai été admiratif de leur investissement, d'autant que nos partenaires ont eu beaucoup de problèmes depuis début mars… Ce qui nous a permis de mesurer notre dépendance à leur égard ! Notre fournisseur d'étiquettes a dû fermer en raison d'un cas de coronavirus parmi ses équipes… et nous n'avions qu'un mois d'étiquettes en stock. Les techniciens de maintenance ne pouvaient plus passer, alors que nos machines relèvent de la mécanique d'horloge : si elles s'étaient déréglées, nous aurions dû tout stopper. Enfin, notre transporteur local, qui assure les livraisons dans le Lot-et-Garonne, s'est trouvé en difficulté, plusieurs chauffeurs ayant exercé leur droit de retrait.

Avez-vous bénéficié d'aides spécifiques ?
J.D. : En mars, nous avons contacté nos partenaires bancaires pour obtenir un report de prêt de six mois et un découvert autorisé. Nous avons aussi demandé un report de délai de paiement des loyers auprès de notre bailleur. L'Urssaf a accepté de reporter nos charges patronales et la Direccte (Direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation) nous a autorisés à mettre nos salariés au chômage technique, jusqu'au 30 juin si nécessaire, avec un salaire équivalent à 84 % du net, remboursé par l'État. Nous avons de la chance d'être en France : l'accompagnement des entreprises a été mis en place rapidement. Ce n'est pas le cas dans tous les pays.

Comment tenez-vous financièrement ?
J.D. : Nous avons monté un dossier de financement basé sur un scénario de retour à une situation normale le 15 juin. Honnêtement, s'il était refusé, nous n'avions pas la trésorerie pour tenir. Le temps que nos partenaires bancaires répondent, il y a eu des moments d'angoisse. Avec Denis, nous sommes très proches et avons beaucoup échangé : c'est l'avantage d'être deux ! Nous avons envisagé tous les scénarios, y compris l'arrêt total de l'activité. Ce qui me pesait le plus, c'était l'idée que le projet soit stoppé pour une raison exogène. C'est rageant. À titre personnel, je me savais capable de rebondir même si j'y aurais laissé beaucoup de plumes : quand on rachète une entreprise, on met tout sur la table, sans filet de sécurité. Mais je gardais à l'esprit les témoignages d'intervenants à HEC, repartis de zéro après un échec. J'étais en revanche plus inquiet pour les répercussions sur nos salariés et sur ma famille.
J'ai quitté Paris pour m'installer ici, à la campagne. C'est le cadre de vie que je veux offrir à ma fille de 16 mois. L'idée d'y renoncer était difficile. Heureusement, la bonne nouvelle est tombée début avril : les banques nous ont accordé un prêt garanti par l'État (PGE) de 350 000 euros. La Banque Populaire en couvre 70 % et le Crédit Agricole 30 %. C'est dans ce genre de situation que l'on réalise l'importance d'être proche de ses banques !
Depuis 2017, nous les accueillons deux fois par an pour faire un point : nous leur présentons notre volume d'activité, les actions qui ont été menées et les perspectives à moyen et long terme. Ce climat de confiance a sans doute joué en notre faveur. Nous disposons désormais d'un fonds de roulement pour tenir jusqu'en décembre.

© Guillaume Rivière

La crise vous a-t-elle amenés à redéfinir vos priorités ?
J. D. : Plusieurs mois avant cette crise, de nouvelles tendances se dessinaient déjà dans l'agroalimentaire : la demande se portait davantage vers les produits locaux, les magasins de proximité avaient le vent en poupe… Même si durant le confinement, la grande distribution a repris sa place d'acteur incontournable du marché, cette période tend donc à confirmer le bien-fondé de notre stratégie, basée sur des produits de qualité et des circuits d'approvisionnement courts. À part la viande de porc, qui vient de Bretagne, nos matières premières sont toutes produites dans un rayon de 50 à 100 km maximum. Cet ancrage local fonde notre identité de producteur du Sud-Ouest, et il a constitué un atout en temps de crise : nous avons pu continuer à faire tourner notre outil de production, et nous avons conservé un contact étroit avec nos fournisseurs, distributeurs, partenaires bancaires et salariés, ce qui facilitera le redémarrage. La crise a aussi renforcé la dynamique du bio, dont la consommation a augmenté pendant le confinement. Nous allons donc élargir notre gamme bio.

Comment envisagez-vous l'« après-crise » ?
J. D. : Je pense que nous allons traverser une période de transition, de trois à dix-huit mois, assez trouble, qui nécessitera un important effort collectif pour redresser l'économie. La plupart des petits patrons autour de moi se préparent à des réductions d'effectifs. Je ne l'envisage pas, mais nous devrons trouver des moyens d'absorber une dette supplémentaire de 5 000 euros mensuels, soit en resserrant les coûts, soit en augmentant notre chiffre d'affaires de 20 à 25 %. Nous découvrirons les évolutions des comportements d'achats et des modes de consommation dans les prochains mois. Il faudra faire preuve de souplesse et d'agilité pour s'adapter. Mais sur le long terme, cette crise peut aussi avoir des effets bénéfiques. L'Europe va sans doute chercher à réduire sa dépendance vis-à-vis de l'extérieur et à restaurer une certaine forme d'autonomie économique. Et, au niveau individuel, chacun sera aussi amené à se questionner sur la place qu'il accorde au travail dans sa vie.
Le présentéisme est encore très fort dans la culture française, mais la période du confinement devrait faire bouger les lignes.

Pour terminer, parlons vacances ! Comment allez-vous gérer les congés d'été ?
J. D. : Nos collaborateurs auront des vacances. Le confinement a été un épisode stressant, difficile à vivre psychologiquement… Tout sauf une période de repos ! Il est important de pouvoir récupérer. J'encouragerai chacun à prendre une quinzaine de jours et j'organiserai les rotations pour poursuivre la production. L'aspect humain reste fondamental. C'est grâce à lui que l'entreprise tient debout !

Propos recueillis par Marianne Gérard

La crise en chiffres

Les dégâts causés par la crise sanitaire et le ralentissement de l'activité durant la période de confinement ont été colossaux. Selon l'Insee, le PIB a accusé une chute de 5,8 % au premier trimestre 2020, tandis que la consommation de produits manufacturés (vêtements, meubles, etc.) reculait de 42,3 %. Quant au nombre de chômeurs, il a augmenté de 7,1 % en un mois, en mars.

10 histoires d'alumni dans la crise

La vague de l'épidémie a fait plonger les Bourses mondiales et causé un reflux brutal de l'activité. Les PME ont dû manœuvrer sec pour rester à flot. Dix récits du désordre.

fitness

Vive le confitment

Le 15 mars, quand ses 35 clubs de sport Neoness et Episod ferment leurs portes, l'impact est énorme pour Verona, PME florissante, en passe de devenir une ETI. Sa fondatrice, Céline Wisselink (M.99), se félicite néanmoins de ses choix. Sur le plan humain, d'abord. Depuis douze ans, elle et son associée, Marie-Anne Teissier, ont investi dans le recrutement et la formation de leurs équipes : leurs coachs sont tous en CDI, ce qui leur permet de bénéficier du chômage partiel financé par l'État. « Au Royaume-Uni, les coachs sont des travailleurs indépendants, ni eux ni leurs employeurs ne reçoivent de soutien. C'est une chance d'être ici ! » Pour dédommager sa clientèle, Neoness offre la prolongation ou l'upgrade des abonnements en cours. En plus, la marque déploie des cours sur les réseaux sociaux et son appli MyNeoCoach, qui propose coaching digital et programmes d'entraînement, est téléchargeable gratuitement pour ceux qui souhaitent profiter pleinement de leur « confitment ». « Cette crise ouvre la voie à de nouvelles pratiques sportives, à 360° : chez soi, à l'extérieur ou en entreprise, le digital complétant les entraînements en salle. » Du fitness au futur.

audiovisuel & art urbain

Travailler sa comm'

Jonas Ramuz (M.14) a un pied dans la production audiovisuelle (avec Boogie Nights) et l'autre dans la revalorisation de l'espace public urbain par l'art (avec Quai 36). Mi-mars, tournages et fresques murales ont été stoppés net. Qu'à cela ne tienne : chez Boogie Nights, on termine la post-prod d'un film publicitaire et on démarre un projet en 3D. Quant à Quai 36, il communique sur ses talents et réalisations. Marquer une pause et poser ses marques. « C'est comme ça que nous nous adaptons au confinement ! »

cours culinaires

Cordons-bleus en ligne

La Covid-19 a cueilli L'Atelier des chefs en plein pivot stratégique : après le succès de ses ateliers de cuisine pour tous, la PME de Nicolas Bergerault (H.90) commençait à se tourner vers la formation professionnelle en ligne. La crise a accéléré cette mutation. « Nos onze ateliers, qui sont nos sources principales de revenus, sont arrêtés. Nous nous concentrons donc sur notre offre de formation digitale, qui se poursuit pour tous nos inscrits. Afin d'ouvrir la voie à une collaboration avec les Centres de formation des apprentis, fermés eux aussi, nous avons mis gracieusement à disposition de leurs élèves nos parcours de révision en ligne pour préparer le CAP cuisine. » L'équipe des ateliers, réduite, ne chôme pas pour autant : elle a proposé à ses clients corporate d'animer pour leurs collaborateurs un challenge culinaire à distance. Quant à Nicolas, il fait le buzz tous les midis, en cuisinant un plat en direct sur Facebook à partir des ingrédients de son placard de confiné !

cinéma

Perspectives obscures

L'Ombre de Staline, son plus gros film de l'année, devait sortir le 18 mars. Alexis Mas (H.00), le président de Condor Distribution, préfère en rire. « Au moins, le film aura eu une campagne de pub exceptionnellement longue : les affiches sont restées placardées pendant des semaines dans les rues désertes de Paris ! » Aujourd'hui, il prépare l'après avec deux incertitudes majeures : la date de réouverture des salles et le retour effectif du public, dans un contexte d'embouteillage de sorties. « Si l'activité redémarre en juin, nous tenterons de positionner le film dans le plus de cinémas possible. Si c'est plus tard, mieux vaudra le vendre à des plateformes de VOD. Même dilemme pour nos prochains films ! »

réinsertion

Précarité aggravée

« Le confinement a été une triple peine pour les 140 000 SDF de France, surexposés au virus, interdits de rester dans leur lieu de vie, la rue, et privés du recours à la mendicité, explique Nicolas Bluche (H.73) administrateur d'Emmaüs Alternatives. Notre activité d'accompagnement, subventionnée par l'État et les collectivités locales, se poursuit dans des conditions acrobatiques. Notre accueil de jour, fermé car nous ne pouvions y respecter la distanciation sociale, a dû déménager dans un gymnase, en collaboration avec la Ville de Montreuil. Nous intensifions nos services d'aide alimentaire et continuons vaille que vaille nos services de domiciliation, de réception de courrier, d'accompagnement social et administratif, de suivi des hébergements, etc. Notre activité de réinsertion professionnelle, via nos ateliers et boutiques, est à l'arrêt. Les dispositifs de chômage partiel et de réductions de charges nous aident, mais nous sommes gravement menacés. Pour la première fois de son histoire, Emmaüs France est obligé de faire appel aux dons pour assurer sa pérennité. »

missions d'extra

Garder le lien

Que faire lorsque vous êtes le spécialiste de la mise à disposition de personnel pour des missions courtes dans l'hôtellerie et la restauration, secteur mis à mal dès février ? Benjamin Leiba (H.13), le cofondateur de Badakan, a décidé de s'occuper de sa communauté. « Nous accompagnons nos extras, les "badakaners", dans leurs démarches auprès de Pôle Emploi et les aidons à maintenir le contact avec nos clients. Nous travaillons aussi avec eux sur des projets post-reprise ! »

tour operator

Secousses en vol

Dès le mois de janvier, le tour operator Asia entrait dans une zone de turbulences. « Nous avons d'abord dû gérer les annulations sur nos destinations asiatiques, Chine en tête. Puis, à partir du 15 mars, lorsque le secteur a suspendu toute activité, nous avons rapatrié en quinze jours nos 450 clients restés à l'étranger. Parfois dans des conditions rocambolesques : sept d'entre eux étaient retenus en confinement forcé dans des baraquements militaires au Vietnam ! » raconte Guillaume Linton (M.99), PDG d'Asia. Depuis, son équipe gère les reports des milliers de voyages réservés au printemps. « L'ordonnance du 25 mars prévoit la mise en place d'un à-valoir sur une période de dix-huit mois, ce qui va soulager notre trésorerie et permettra à nos clients de se projeter dans un prochain voyage. » Guillaume réfléchit aussi à des voyages sur mesure en France « à la Asia », dans l'éventualité où les vacances aux antipodes seraient encore proscrites en été . « Notre savoir-faire et notre exigence peuvent se transposer à l'Hexagone, en mettant l'accent sur le patrimoine, la culture, l'artisanat et les terroirs. » En espérant refaire le plein sur l'Asie pendant la haute saison, d'octobre à mars.

événement

VivaTech très attendu… en 2021

Tous les feux étaient au vert pour l'édition 2020 de VivaTech, devenu en quatre ans le salon incontournable de la tech en Europe. L'agenda de la Covid-19 en a décidé autrement, reportant cette cinquième édition au printemps 2021. L'année ne sera pas totalement blanche pour autant. « VivaTech assure toujours sa mission première : aider les start-up à devenir les champions du numérique de demain – un rôle renforcé dans cette période difficile pour elles, notamment sur le plan de la trésorerie », explique Julie Ranty (H.10), directrice générale de VivaTech. Concrètement, en organisant des challenges d'innovations avec ses grands partenaires, VivaTech permet à des start-up d'entrer en contact avec des clients et partenaires potentiels. Cette crise aura aussi accéléré l'adoption d'outils digitaux. « VivaTech est par nature agile, capable de se réinventer. L'édition 2021 sera l'opportunité de réfléchir à la contribution de la tech à l'économie et à la société de demain. »

enseignement

Classe à faire

« La fermeture des écoles nous a obligés à réinventer notre métier en 24 heures ! », s'exclame Grégoire Orfanos (H.06), directeur du collège-lycée Epin, un établissement privé situé en zone REP+, qui scolarise 650 élèves. « Nous avons dû passer d'une éducation présentielle à une pédagogie distancielle, accompagner nos professeurs dans la prise en main de nouveaux outils (GoogleDrive, Hangout, Zoom…) et prendre en compte les difficultés de certains élèves, en termes d'accès à internet ou d'équipement informatique. Finalement, la continuité pédagogique fonctionne bien, le lien entre élèves et enseignants s'est même renforcé, avec de nouvelles possibilités d'échanges, par SMS notamment. » En bonne santé financière, l'établissement a maintenu le salaire de ses équipes. « Mais nous anticipons des difficultés de règlement pour les familles plus fragiles. »

industrie

Participer à l'effort collectif

Spécialiste du redressement de PME industrielles, Arcole Industries a abordé la crise sur des assises solides. « Nos quatre filiales, qui opèrent dans la carrosserie industrielle, les réseaux de chaleur, la charpente industrielle et la fabrication de fûts à bière, sont redressées et rentables, avec un bilan sain, explique Delphine Inesta (H.03), directrice générale. Nos priorités ont été d'assurer la sécurité de nos salariés et de maîtriser notre trésorerie. Nous avons la spécificité d'intervenir sur des marchés B to B : à ce jour, les commandes ne sont pas annulées, mais simplement différées. Nos usines et chantiers, mis à l'arrêt du 18 mars au 6 avril, ont repris progressivement, par demi-équipes dotées de masques et de gel, en respectant les gestes de précaution. » Delphine salue à ce sujet la grande implication des salariés. Et cette crise offrira-t-elle de nouvelles opportunités de reprises de PME fragilisées ? Pas si sûr… « Il sera difficile dans ce contexte de distinguer les difficultés conjoncturelles des faiblesses intrinsèques d'une entreprise. »

André, le shoe-biz perd une pointure

Les chaussures André ont traversé le siècle à grandes enjambées. Elles sont pourtant les premières à tomber, victimes de la Covid-19.

André sera-t-elle la première entreprise victime de la pandémie de coronavirus ? Mars 2020, la marque, détenue par le groupe Spartoo, dépose le bilan. Ce n'est pas encore la liquidation, mais les chances sont maigres… En jeu : 150 points de vente, 600 emplois. Et une marque vieille de plus cent ans.

Les premiers pas d'un géant

C'est en 1896, à Nancy, qu'est né André. Albert Lévy, jeune entrepreneur alsacien, rachète la Manufacture nancéienne de chaussures et s'associe à Jérôme Lévy, un notaire de Toul (avec lequel il n'a aucun de lien de parenté, malgré l'homonymie). La fabrication de souliers relève encore de l'artisanat. Mais Albert a des idées neuves, inspirées du taylorisme. Il entend maîtriser l'ensemble de la chaîne de production, jusqu'à la vente en magasin. L'entreprise ouvre ses premières boutiques à Paris en 1903. Deux magasins boulevard Barbès et avenue de Saint-Ouen, portent l'enseigne « André », héritée de l'ancien propriétaire. La marque est ainsi nommée. Et le réseau fleurit : 12 boutiques en 1906, 117 en 1930. Sans compter tanneries, ateliers de piqûres, fabriques de talons en bois et en caoutchouc… Leur credo ? Chausser toute la famille à bas prix. Dans les boutiques, souvent tenues par des couples, les modèles ne sont pas exposés : les boîtes s'empilent en vitrine et on demande conseil… En 1927, Marcel Bleustein-Blanchet, convaincu que la publicité va révolutionner l'économie, fonde Publicis et démarche ses premiers clients. Il rencontre Albert Lévy, qui lui aurait rétorqué : « De la publicité ? Mais pour quoi faire ? » Bleustein-Blanchet ne se démonte pas et emporte l'affaire avec le slogan : « Le chausseur sachant chausser ». Le volume des ventes double, et André domine le marché français de la chaussure quand éclate la guerre. Un temps menacée parce que ses propriétaires sont juifs, l'entreprise survit à l'Occupation et connaît un nouvel âge d'or au début des Trente Glorieuses. La marque ouvre même une boutique sur les Champs-Élysées.

« De la publicité ? Mais pour quoi faire ?", aurait rétorqué Albert Lévy à Publicis.

© DR

L'empire perd pied

En 1960, George Lévy, qui a succédé à son père Albert à la tête de l'entreprise, s'éteint. Jean-Louis Descours prend les rênes, et restera PDG jusqu'en 1996. En un siècle, André n'aura connu que trois dirigeants. L'entreprise, qui a traversé deux guerres mondiales et la crise pétrolière d'un pas léger, entre dans une ère plus concurrentielle et cherche à se réinventer. En 1981, Descours, en fin stratège, se lance dans le discount avec La Halle aux chaussures et La Halle aux vêtements. Au tournant des années 1990, il rachète des marques de prêt-à-porter (Minelli, Pataugas, Kookaï, Caroll…) et restructure la société qui devient le groupe Vivarte. « Un mastodonte boulimique de croissance externe, dont le réseau reposait sur la santé des enseignes de périphérie », résume Quiterie Thomann (certificat HEC), directrice de la marque André de 2012 à 2016. Outre son retard à l'international et sur l'offre digitale, le groupe peine à définir des priorités. « J'ai connu cinq DG et cinq présidents en quatre ans, raconte Quiterie. Dans ces conditions, il était difficile d'ancrer la marque dans une stratégie de long terme. » Patrick Puy, nommé PDG de Vivarte en 2016, le

1896

L'Alsacien Albert Levy rachète une manufacture nancéienne, pour devenir le Taylor de la chaussure. Sept ans plus tard, il ouvre une première boutique à Paris, sous l'enseigne… « Mathieu ».

1904

Désormais associé à Jérôme Lévy, il rachète à Paris deux boutiques « André » (du nom de l'ancien propriétaire). Le concept de ces magasins : du choix et des prix abordables.

1914

La marque compte 57 boutiques, dont plus de la moitié dans la capitale, mais la guerre freine son expansion. Après le conflit, André Lévy installe son siège à Paris, rue de Flandre.

1932

« Le chausseur sachant chausser », slogan de Marcel Bleustein-Blanchet, dope les ventes. André devient numéro 1 de la chaussure en France, talonné par Bata.

1940

Placée sous administration provisoire en vertu de la législation antisémite adoptée par Vichy, l'entreprise doit répondre aux commandes allemandes.

1963

Avec l'avènement des centres commerciaux, la stratégie évolue. La création d'un réseau de franchises permet à la marque de s'installer dans des villes de taille plus modeste.

1967

La chaussure André s'internationalise : la marque ouvre des magasins en Belgique, en Allemagne, au Canada et en Italie.

reconnaît lui-même : « On a péché par arrogance. On a acheté trop de marques, alors que l'on n'était pas en mesure de les soutenir. » Dès 2018, André est revendu.

Rénovation en grande pompe

C'est Boris Saragaglia (M.05), fondateur et PDG du site Spartoo, qui reprend l'affaire. Il rachète une histoire, un savoir-faire et un réseau. Associer e-commerce et points de vente physiques –« un pied dans l'internet, un dans la vraie vie » –, c'est son idée pour contrer le concurrent Sarenza. Ses effectifs passent de 400 à plus de 1 000 personnes. Mais le marché de la chaussure a changé. Les sneakers ont supplanté les mocassins de cuir, et le public se tourne vers les enseignes sportives. Et si les ventes diminuent, de près de 15 % en dix ans, les loyers, eux, augmentent. Pour un chiffre d'affaires de 100 millions, l'enseigne accuse 10 millions de pertes. Spartoo investit pour moderniser la marque, avec des influenceurs Instagram et une gamme sport étoffée… En magasin, les vendeurs ont des tablettes tactiles, les clients font leur choix sur écran. On vise les millennials. Mais la mue n'enraye pas le déclin, que les événements précipitent. « Il y eu les gilets jaunes, les grèves contre la réforme des retraites, et maintenant la pandémie de Covid-19, énumère le PDG de Spartoo. La fermeture des magasins nous fait perdre 250 000 euros par jour. » Dont acte. « C'était pourtant une marque populaire, avec une belle histoire », regrette Quiterie Thomann.

Ange Figolucci

2020

Mi-mars, les mesures de confinement prises suite à l'épidémie de coronavirus conduisent à fermer les 150 points de vente de la marque. Une perte sèche qui précipite sa chute. Spartoo demande la mise en redressement judiciaire de la filiale.

1981

Restructuré, le groupe compte 500 magasins et son chiffre d'affaires progresse de 15 %. André s'ouvre au discount et fonde en périphérie des villes les magasins La Halle.

2001

Le groupe Vivarte est créé. Il rassemble André, La Halle, San Marina, Caroll, Besson, Creeks-Liberto, Chaussland, Minelli, Kookaï, Pataugas…

2013

Nouveau logo, nouveau concept de magasin, nouveau slogan (« André, souliers de mode depuis 1900 ») et site d'e-commerce : la marque se positionne sur le haut de gamme.

2018

Le 1er juillet, la marque André et ses 200 magasins sont rachetés par le groupe de vente en ligne Spartoo, qui regroupe 3 500 marques.

©DR, Philippe Huguen / AFP

AXING &
coaching & formation

Un cabinet de professionnels en coaching et formation,

spécialistes de l'approche intégrative, adaptée aux besoins et ambitions des entreprises pour des changements profonds et durables.

Notre démarche &

L'intégratif, uniquement du sur-mesure

A partir de l'étude de l'environnement et par un questionnement pertinent, opportun et simple, nous accompagnons nos clients à identifier leurs ressources et solutions pour une mise en œuvre adéquate et respectueuse de leur exigences.

Toutes nos interventions en entreprises; coaching, conseil et formation, sont proposées à partir d'une posture de coach intégratif qui met la relation au cœur de nos accompagnements.

Notre offre &

Un accompagnement pluridisciplinaire pour une solution globale

Coaching
Pour les dirigeants,les managers et les équipes, en individuel ou en groupe.

Conseil en mode coaching
En ressources humaines, management, communication, organisation, performance...

Formation en mode coaching
Pour les managers, les experts et les coachs. Formation certifiée RNCP.

+33 6 98 47 05 10
contact@axing.net
Aix-en-Provence - Paris - Monaco - Milan
Interventions nationales & internationales

AXING, Coaching & Formation
Formation Axing
www.axing.net

AXING &
coaching & formation
Accompagner votre évolution grâce à une approche intégrative

10 idées reçues sur...

BIG PHARMA

© Sébastien Plassard / Costume 3 pièces

1. Les Big Pharma sont à l'origine d'un système de corruption des médecins.

Pierre Frouard, médecin généraliste et membre de la revue mensuelle *Prescrire*, publiée par l'association Mieux Prescrire.

FAUX La corruption est une pratique illégale, qui reste très minoritaire. Mais il existe des stratégies d'influence légales qui s'exercent, par exemple, via des cadeaux ou des contrats. Depuis 2013, suite au décret de la loi Bertrand de 2011, elles sont répertoriées dans une base de données consultable par tous (par exemple sur www.eurosfordocs.fr). Paradoxalement, cette politique de transparence, mise en place après le scandale du Mediator en 2010, légitime ces pratiques. Or, des études montrent que ces cadeaux induisent la nécessité de répondre au don par un contre-don. Le problème, c'est que les médecins ne sont pas toujours conscients de cette relation d'influence, qui s'installe très tôt... Pour un étudiant en médecine entouré de médecins qui acceptent des cadeaux, cela devient, petit à petit, une « norme acceptable ». Selon une étude que j'ai récemment coordonnée, et qui confirme des études antérieures, les médecins généralistes n'ayant reçu aucun cadeau entre 2013 et 2016 ont un meilleur profil de prescription : ils prescrivent en moyenne moins cher, et mieux. La bonne nouvelle, c'est que les jeunes médecins sont de plus en plus sensibilisés à la question de leur indépendance.

2.

Les géants de l'industrie pharmaceutique pratiquent un lobbying destiné à discréditer les médecines non conventionnelles.

Annabelle Champagne (M.08), docteur en pharmacie, dirigeante et fondatrice de Wi Pharma, une application de livraison solidaire de médicaments et produits de parapharmacie.

FAUX Certains sont persuadés que Big Pharma a secrètement orchestré le déremboursement de l'homéopathie (qui prendra effet en janvier 2021). D'autres classent les laboratoires Boiron, l'entreprise française leader de l'homéopathie, dans la catégorie des Big Pharma. La question des médecines alternatives (l'OMS en recense 400, dont l'homéopathie) est au cœur de plusieurs théories du complot, notamment sur internet. Mais en réalité, les médecines alternatives ont globalement bonne presse en France, et sont même utilisées ou recommandées dans certains hôpitaux. C'est le cas en oncologie : l'acupuncture est efficace pour aider les personnes atteintes de cancers à se détendre, et le recours aux coupeurs de feu peut soulager ou prévenir les douleurs et lésions cutanées causées par la radiothérapie. Du côté des produits, il y a un véritable retour au naturel, comme le montre par exemple l'engouement pour les liniments oléo-calcaires ou les cotopads bio, tous deux utilisés pour nettoyer les fesses des bébés. Pour l'industrie pharmaceutique c'est plutôt vu comme une opportunité…

3.

Les laboratoires échappent toujours à la justice.

Charles Joseph-Oudin, avocat, spécialiste du droit pénal et du dommage corporel, qui défend notamment des victimes dans les affaires du Mediator, de la Dépakine ou encore du vaccin contre la grippe A (H1N1).

DE MOINS EN MOINS VRAI En France, avant le scandale du Mediator, l'absence de contentieux donnerait en effet à penser que les laboratoires pharmaceutiques pouvaient échapper à leur responsabilité pénale et financière. Par exemple, l'Isoméride, retiré du marché par Servier en 1997, a fait l'objet de multiples procédures aux États-Unis, avec des indemnités de l'ordre de 20 milliards de dollars versées aux victimes, contre une dizaine de procès en France.
L'affaire du Mediator, en 2010, a marqué un tournant et a initié un mouvement de responsabilisation, ainsi que la mise en place de nouvelles procédures d'indemnisation (y compris extrajudiciaires, de type fonds d'indemnisation), et de plus en plus d'avocats osent aujourd'hui s'attaquer aux labos.
Mais le système français reste favorable aux intérêts industriels : problèmes d'accessibilité du juge, de financement et de lenteur des procédures, voire de conflits d'intérêts dans les expertises… La question est donc surtout celle d'une inégalité entre les parties – une inégalité financière, bien sûr, mais aussi temporelle, car une entreprise s'accommode plus facilement d'une longue procédure qu'une victime qui souffre d'effets secondaires. Il y a donc encore du travail pour établir une certaine égalité, en veillant par exemple à ce que les laboratoires, au titre d'une obligation de manifestation de la vérité, financent les procédures judiciaires qui leur sont intentées. Dans le dossier de la Dépakine, nous avons ainsi obtenu que les frais d'expertises demandées par les victimes soient, en tout ou partie, à la charge du laboratoire.

4.

L'industrie pharmaceutique invente des pathologies.

Patrick Landman, psychiatre et psychanalyste, chercheur et cofondateur de l'association Stop-DSM.

VRAI En psychiatrie, les Big Pharma peuvent créer des maladies. Cette discipline est une proie facile en raison de ses zones grises : la distinction entre le normal et le pathologique est souvent complexe. Aucune maladie mentale ne donne lieu à des marqueurs biologiques qui seraient détectables dans le sang ou par IRM. Le diagnostic clinique, en partie subjectif, dépend donc des critères retenus. Prenons un exemple : une personne endeuillée peut être triste, abattue, subir un ralentissement psychomoteur, avoir des idées noires, refuser de travailler et de s'alimenter… Le deuil, qui fait partie de la condition humaine, peut ainsi ressembler comme deux gouttes d'eau à un état dépressif. Où placer la limite ? Au bout de six mois, on peut considérer qu'un deuil devient pathologique. Mais le manuel américain de psychiatrie *DSM (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, publié par l'Association américaine de psychiatrie, décrit et classe les troubles mentaux, NDLR)*, qui est très influent au niveau mondial, a raccourci cette période au fil de ses éditions. Désormais, et dans certaines conditions, une personne ayant perdu un être cher peut, au bout de quinze jours, être considérée non comme simplement endeuillée, mais comme déprimée et susceptible de prendre des antidépresseurs. Or, la presse américaine a déjà dénoncé les liens de conflits d'intérêts majeurs entre les laboratoires et des psychiatres participant au *DSM*. Les liens des entreprises avec les leaders d'opinion ou avec les associations de patients influent aussi sur la création de maladies, de même que certaines attentes sociales.

© Sébastien Plassard / Costume 3 pièces

5.

Les Big Pharma cachent des médicaments.

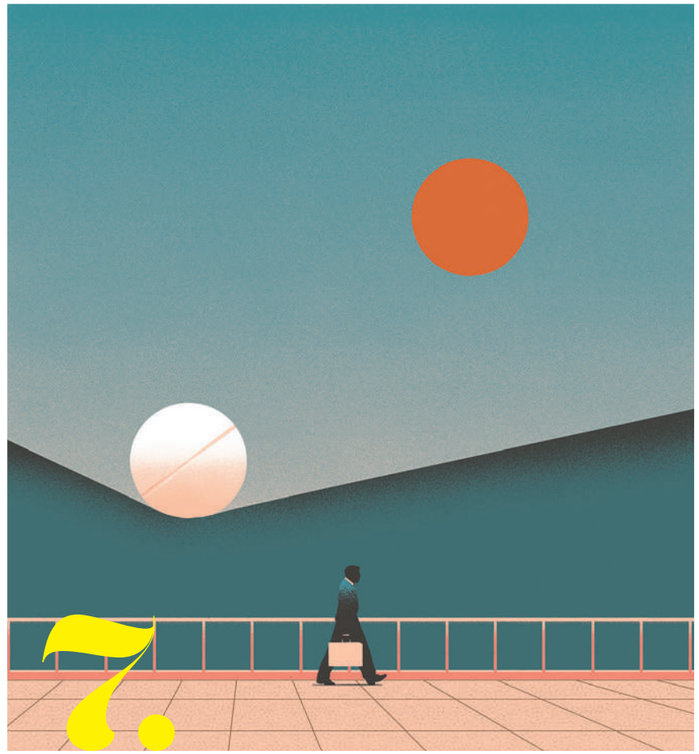
Geoffroy Bessaud (MBA.86), docteur en pharmacie, ex-cadre dirigeant chez Sanofi.

FAUX Cette idée s'inscrit dans le cadre d'une théorie du complot, selon laquelle les plus grandes entreprises de l'industrie pharmaceutique, les Big Pharma, feraient partie d'une crypto-entité tentaculaire, réunissant laboratoires, médecins, politiciens, organismes réglementaires… et agissant contre le bien commun, dans le seul but d'engranger d'énormes profits. Comment un tel cartel mondial pourrait-il fonctionner, et notamment cacher des médicaments pour en vendre d'autres à prix d'or ? Bien que les industriels aient des intérêts convergents, chacun cherchant à développer des remèdes innovants et à les commercialiser le plus rapidement possible, et bien qu'ils puissent passer des accords ponctuels de coopération (Sanofi et GSK l'ont d'ailleurs fait en avril dernier pour lutter contre la Covid-19), ils restent concurrents sur le long terme. En outre, le monde médical est de plus en plus transparent, et il est scruté de près (par les lanceurs d'alerte, les journalistes…). On voit donc mal comment une telle méga-coalition pourrait agir impunément. Selon moi, la survie de cette théorie tient au « péché originel » de l'industrie pharmaceutique : faire de l'argent avec la santé. Pourtant, si la santé n'a pas de prix, elle a un coût. Et depuis quelques années, avec la montée en puissance des biotechs, les innovations sont de plus en plus coûteuses à développer.

6.

L'innovation médicale provient essentiellement des grands laboratoires.

Franck Mouthon (HEC Challenge Plus), cofondateur de la biotech Theranexus et président de l'association France Biotech.
NI FAUX NI VRAI La sphère académique joue un rôle essentiel : la plupart des innovations du marché – solutions thérapeutiques ou diagnostiques, dispositifs médicaux… – en sont issues. Mais le processus de l'innovation médicale repose en réalité sur une coopération étroite entre recherche publique, grands laboratoires, start-up, PME et ETI. Depuis une quinzaine d'années, la R&D des grands groupes s'est réorientée, favorisant les partenariats avec les start-up et PME innovantes. En effet, à une époque où la science et les technologies évoluent très vite, les grands groupes ont tout intérêt à s'appuyer sur la grande diversité d'innovations générées par les start-up, au lieu de capitaliser sur leur seul département de recherche interne. On estime que les PME du secteur pharmaceutique consacrent 60 % de leurs dépenses à la recherche et au développement. Mais si les start-up, PME et ETI sont déterminantes pour le transfert d'innovations de la sphère publique au privé, les grandes entreprises restent des partenaires incontournables, tant pour conduire le développement et l'enregistrement des produits, que pour acquérir ou financer les innovations.



La recherche est cofinancée par des fonds publics, mais ce sont les grandes entreprises privées qui en retirent tous les profits.

Stéphane Thiroloix (H.86), fondateur et CEO d'AlgoTherapeutix, qui développe ATX01, un traitement des douleurs neuropathiques induites par la chimiothérapie.
FAUX Le modèle d'une R&D linéaire, avec un seul acteur de la découverte à l'exploitation, a vécu. Aujourd'hui, l'innovation dans le domaine de la santé procède par des passages de témoins… Et à chaque maillon de cette chaîne correspond un ratio valeur-risque différent. Cet équilibre transactionnel, universel, s'applique aux organismes publics comme aux entités privées, dans le secteur pharmaceutique comme ailleurs. En amont, les biotechs ou organismes de recherche fondamentale, cofinancés par des fonds publics, ne sont pas en mesure de développer ou commercialiser leurs innovations. Tandis qu'en aval, les entreprises pharmaceutiques ont allégé leur R&D interne pour acquérir des innovations développées par ces acteurs. Avec, à chaque étape, une transaction. Ainsi, quand le chercheur cède un projet au développeur après un faible investissement, il vend une idée chargée de nombreuses incertitudes, bien qu'étayée par des théories et des tests préliminaires ; la valeur immédiate de la transaction est donc faible, mais le chercheur obtient des droits sur l'exploitation future (typiquement des royalties). Puis lorsqu'après un investissement significatif, le développeur transmet à l'exploitant un produit dont l'efficacité est prouvée, le risque est quasiment écarté. La valeur immédiate de la transaction est donc plus élevée. Elle rémunère le risque pris par le développeur, milestones et royalties lui assurant un gain lié au succès commercial du produit.

8.

Le droit des brevets prive de soins les populations des pays les plus pauvres.

Catherine Giboin (H.78), vice-présidente de Médecins du Monde, et Juliana Veras, coordinatrice du plaidoyer Prix des médicaments et systèmes de santé.
VRAI Ce n'est qu'en 1994, après la conclusion des accords de l'OMC sur la propriété intellectuelle (Adpic), que les pays à revenus faibles et moyens ont dû reconnaître des brevets sur les médicaments. Mais l'OMC avait prévu pour les pays dits « les moins avancés » une période de transition, prolongée plusieurs fois – en 2015, l'échéance a été repoussée à 2033. Pendant l'épidémie de Sida, la déclaration de Doha de 2001 a réaffirmé le droit des pays de l'OMC de faire valoir les exceptions au droit des brevets, « pour protéger la santé et la vie des personnes » (article 27) et permettre l'accès à des produits de santé abordables. Les droits des brevets prévoient donc une série d'exceptions pour protéger la santé des plus pauvres. Mais ces exceptions ne sont pas utilisées. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, il est même étonnant que l'un des traitements potentiels, le remdesivir (du laboratoire américain Gilead), ait été breveté, dès le lancement des essais cliniques, auprès de l'Organisation africaine de la propriété intellectuelle, alors que treize de ses États membres font partie de ces pays « les moins avancés », exemptés de protéger les brevets sur les produits pharmaceutiques. Le 6 avril, le directeur général de l'OMS Tedros Adhanom Ghebreyesus a demandé que les barrières financières à l'accès aux soins soient levées durant la pandémie, mais aussi que les entreprises et les institutions de recherche mettent en place un accès libre aux données scientifiques. L'OMS s'est engagée à ce que les médicaments et vaccins mis au point soient partagés équitablement entre tous les pays.

© Sébastien Plassard / Costume 3 pièces

9.

La délocalisation crée un risque de pénurie de médicaments en France.

Dimitrios Andritsos, diplômé de l'UCLA et du MIT, professeur associé à HEC Paris.
PLUTÔT VRAI Rappelons que la première étape dans la fabrication d'un médicament est la production de son principe actif (API, pour *active pharmaceutical ingredient*), qui, combiné à des ingrédients secondaires, permettra d'aboutir à la forme finale (FDF, pour *finished dosage form*) : cachets, pilules, etc. Même quand un médicament porte le nom d'une entreprise française, il y a de fortes probabilités qu'il ait été intégralement produit hors de l'Hexagone, dans des installations exploitées par des tiers. Pour les génériques (plus susceptibles de souffrir de pénuries), un acteur tiers peut par exemple produire l'API en Chine, puis l'expédier en Inde pour fabriquer le FDF. En vingt ans, la chaîne d'approvisionnement a évolué, pour tirer parti de coûts de main-d'œuvre plus bas et de normes environnementales moins strictes qu'en Europe ou aux États-Unis. Les faibles marges sur les génériques ont conduit à concentrer la production dans une poignée d'installations à l'étranger pour générer des économies d'échelle. Dans le contexte de la Covid-19, si la production d'API ou de FDF est interrompue pour faire face au risque de contagion, ou si un pays décide, pour raisons stratégiques ou impératifs de santé publique, de restreindre l'exportation de produits pharmaceutiques clés (ça a été le cas en Inde), les répercussions peuvent affecter des pays du monde entier.

Il serait possible pour les grands laboratoires de relocaliser leur activité, s'ils le souhaitaient.

Virginie Di Vita (E.16), directrice générale adjointe de la division chimie fine d'Axyntis.

VRAI En vérité, la relocalisation de la production de médicaments ne serait pas si simple, mais elle n'a rien d'impossible. Notre industrie chimique a survécu à la politique de délocalisation des grands groupes pharmaceutiques. Le but n'est pas de rapatrier toutes les activités, mais en priorité les molécules qui présentent un intérêt thérapeutique majeur, par exemple dans la lutte contre les cancers ou les maladies du système nerveux. Ce mouvement de relocalisation, à mon avis souhaitable, est un sujet d'actualité, mais cela prendra du temps. Il implique de nouvelles stratégies, des décisions politiques et des accompagnements à différents niveaux. Pour les entreprises pharmaceutiques, relocaliser constitue un défi, puisqu'il s'agit de changer de modèle économique et de repenser leur chaîne d'approvisionnement afin de moins dépendre de pays lointains tels que l'Inde ou la Chine… Pour relocaliser, les entreprises françaises peuvent remonter le plus haut possible dans le procédé de fabrication d'un médicament. S'approvisionner en matières premières simples, et venant de plusieurs zones géographiques, permet aux entreprises comme la nôtre d'intégrer la valeur ajoutée à leur niveau, sans risquer d'être bloquées par un événement sanitaire ou géopolitique.

Propos recueillis par Cyrielle Chazal

© Sébastien Plassard / Costume 3 pièces

Transmettre l'espoir de vaincre le cancer

Léguez à l'Institut Curie, 1er Centre français de recherche en cancérologie

Transmettre tout ou une partie de ses biens à l'Institut Curie, premier centre français de recherche en cancérologie, est un formidable message d'espoir pour tous ceux qui luttent contre le cancer.

En soutenant les efforts de l'Institut Curie, fondé par Marie Curie, vous effectuez un geste de générosité envers les générations futures, vous donnez aux chercheurs et médecins les moyens de prendre le cancer de vitesse et associez votre nom à ce combat pour la vie.

LEGS - DONATIONS - ASSURANCES-VIE

institut Curie ENSEMBLE, PRENONS LE CANCER DE VITESSE

curie.fr

Pour tout renseignement contacter Catherine Ricatte - Institut Curie :
26, rue d'Ulm - 75248 Paris Cedex 05 - 01 56 24 55 34 - catherine.ricatte@curie.fr

“ La faillite, c’est pas la mort”

Surnommée « la madone des faillites », l’administratrice judiciaire **Hélène Bourbouloux (H.95)** a multiplié les faits d’armes : elle a géré plus de 2 000 dossiers et sauvé des milliers d’emplois… Et s’apprête aujourd’hui à affronter une tempête d’une ampleur inédite.

Bio

1995
Diplômée d’HEC

1998
Fonde sa propre structure avec un associé

2007
Cofonde l’étude FHB, qui propose l’expertise de huit administrateurs judiciaires sur quatorze sites

2013
Lance la première procédure de sauvegarde financière accélérée pour le groupe Soflog

2014
Remporte le prix Trajectoires d’HEC au Féminin

2020
Gère, entre autres, les dossiers Solocal, Novares, Presstalis, Rallye (actionnaire de Casino)…

La voix est douce, mais le ton est grave. Alors que l’on évalue mal le souffle de la crise qui s’annonce, Hélène Bourbouloux sait que le compte à rebours a commencé. « Si j’accepte de répondre à vos questions, c’est qu’il ne me reste que quatre rendez-vous aujourd’hui. » Précisons que notre interview a lieu… un dimanche, alors que les Français subissent leur septième semaine de confinement. Femme pétillante, jamais à court de mots, elle fait partie des 150 administrateurs judiciaires de France, chargés par décision de justice de venir au chevet des entreprises en difficulté. Ce sont eux qui, après diagnostic, étudient les solutions les plus adaptées (sauvegarde, redressement, restructuration, cession…), soumettent au tribunal les éventuelles offres de reprise, et se battent pour limiter les licenciements. « Avant même le début du confinement, j’ai vu arriver la crise. On ressentait une fébrilité, notamment du côté des entreprises qui portaient les conséquences de l’impact Covid en Asie, raconte-t-elle depuis sa maison de Lubersac, en Corrèze. Des négociations en phase de signature avec des créanciers étaient soudainement suspendues… Des dirigeants de sociétés dont j’ai pu m’occuper, et qui étaient pourtant sorties d’affaires depuis des années, m’appelaient pour me faire part de leur inquiétude. C’était comme un bruit sourd. » Pour ne rien arranger, elle-même a été frappée par le virus : quinze jours de fièvre, avec l’impression d’être rouée de coups. « J’avoue que l’adrénaline m’a fait tenir. Il fallait sécuriser les sites, mettre en place les visioconférences avec les créanciers pour les dossiers en cours, aider les entreprises à tenir leurs CE… Chaque journée avait la densité d’une semaine. » Dans cette période d’urgence sanitaire, c’est elle qu’on appelle en priorité : au sein de la profession, elle est devenue la plus médiatique et l’une des plus respectées. « Rien ne lui fait peur », nous assure d’ailleurs un confrère.

En 2020, elle est en première ligne sur l’épineux dossier Presstalis, la messagerie, en dépôt de bilan, qui assure la distribution des quotidiens nationaux et d’une partie des magazines en France. Ou celui de Novares, première grande victime de la Covid dans l’industrie automobile : après deux mois d’arrêt d’activité, l’équipementier a été placé en redressement judiciaire, avec plus de 10 000 salariés en attente d’un repreneur.

Le cliché du « liquidateur »

En à peine vingt ans, elle a su s’imposer au sein d’une profession très masculine qui n’a pas toujours eu bonne réputation : traditionnellement, les administrateurs sont perçus, au mieux, comme des

© Guillaume Rivière

« accompagnants de fin de vie », au pire comme des mandataires se gavant sur l'entreprise agonisante. La figure du croque-mort chère aux BD de *Lucky Luke* n'est jamais bien loin…
« À HEC, je me faisais chambrer par mes camarades de promo qui ne comprenaient pas bien pourquoi j'allais m'embarquer là-dedans. Ils râlaient aussi parce que je faisais chuter drastiquement les stats de rémunération à la sortie de l'école *[rires]*. Mais parallèlement à mon cursus, j'avais suivi des cours de droit à la fac de Sceaux. Ça m'a donné envie de développer cette double casquette, économique et juridique. » Sans doute un clin d'œil à son père, passionné de droit, qui a longtemps dirigé un cabinet d'assurance à Brive-la-Gaillarde, et qui l'a sensibilisée aux joies (et aux risques) de l'entreprise. « J'ai découvert le métier lors du séminaire 'redressement judiciaire' d'HEC Entrepreneurs, qui m'a ensuite permis d'enchaîner les stages. Dès le début de ma carrière, si j'ai bénéficié d'un excellent bouche-à-oreille au sein de la communauté, c'est sans aucun doute grâce à mon profil HEC : ça rassurait les patrons, qui m'estimaient légitime pour traiter leurs dossiers. J'étais un peu du même monde. Je les comprenais. »

Condamnée au bonheur

À Sceaux puis à la Sorbonne, elle complète sa culture économique en se plongeant dans les méandres du droit des sûretés, du droit du licenciement et des procédures collectives, et intègre d'emblée l'une des études les plus prestigieuses de France. Ces premiers pas auraient pu être un tremplin. Ce sera un chemin de croix. Accusés de détournement de fonds, les deux dirigeants de la société sont arrêtés, tandis que l'étude est placée en redressement provisoire. Toute la profession est touchée par le scandale. Une fois encore, on conseille à la jeune femme de changer de voie, mais elle veut faire partie de ceux qui ouvrent une nouvelle ère, et en finir avec les mauvaises pratiques. « J'ai su tirer parti de cette drôle de situation. À 25 ans, je gérais des dossiers passionnants alors que mon chef était en prison. J'ai appris à me débrouiller seule durant ces six mois, avant que l'étude ne soit finalement liquidée. » Elle rencontre alors Laurent Bachelier, un administrateur plus capé, de sept ans son aîné. Coup de cœur professionnel. En avril 1998, les deux fondent leur propre étude à Nanterre. « Créer une entreprise a toujours été mon rêve. L'ouverture des locaux, les premières embauches… J'étais portée par une énergie fabuleuse. J'avais trouvé ma voie. » Mais au bout de six ans, nouveau drame : son associé meurt brutalement d'une crise cardiaque. Ces deux événements, d'une teneur différente, forgeront son caractère et l'aideront plus tard à tenir dans la tempête, quand il s'agira de gérer les milliards de dettes et limiter la casse sociale dans les dossiers les plus sensibles comme Petroplus, FagorBrandt, Vivarte, France Loisirs ou EuropaCorp. « Ça m'a condamnée au bonheur, et m'a fait comprendre qu'on n'est rien tout seul. ». Sa famille professionnelle, elle la reconstituera au sein de FHB, fondée avec deux confrères, et qui compte aujourd'hui plus de soixante-dix professionnels.

Sauver les entreprises

On compte cent cinquante administrateurs judiciaires en France. Ces auxiliaires de justice ont pour mission de surveiller la gestion des entreprises en redressement, voire de les administrer totalement. L'objectif de leur mission est d'éviter la faillite et la fermeture, en veillant à l'exécution des contrats. Durant cette période, le remboursement des dettes de la société est suspendu. La procédure se solde soit par un plan de redressement, soit par un plan de cession, soit par la liquidation judiciaire de la société.

Vers une explosion des faillites ?

Pour l'administratrice judiciaire qui mène sa vie à cent à l'heure, la crise sanitaire révèle aujourd'hui les failles d'un système gangrené par l'administratif. « Depuis un mois, alors que je gère 80 000 salariés dans mon portefeuille, on n'a signé qu'un seul PGE *(prêt garanti par l'État, NDLR)*, pour une société de 17 personnes. On en bouclera trois autres d'ici une semaine, mais c'est trop peu. Le gouvernement a prévu une enveloppe de 300 milliards mais seuls 50 milliards ont été déployés jusqu'ici. Pourtant, c'est maintenant que les entreprises ont besoin de fonds ! », explique la sauveuse d'entreprises, qui déplore la lenteur des discussions avec les banques, à qui il faut montrer patte blanche et prouver que les problèmes sont bien liés à cette conjoncture exceptionnelle. Lors d'une période qu'elle qualifie de « tsunami » économique, il ne faut pas laisser s'installer la peur de la faillite (« La faillite, ce n'est pas la mort », répète-t-elle souvent). Avec d'autres administrateurs judiciaires, et en concertation avec Bercy, elle a monté dès la fin mars un numéro vert destiné aux dirigeants d'entreprises, qui peuvent ainsi faire appel aux professionnels du redressement pour toute question concernant le rééchelonnement de crédits, le report de créances fiscales ou de charges sociales… En 2009, au sommet de la crise financière, la France avait enregistré 60 000 dépôts de bilan. À quoi peut-on s'attendre en 2020 ?
« Une étude d'un assureur prévoyait au début du confinement une hausse de + 15 %, ce qui me paraît largement sous-estimé. Je pense qu'on aura bien géré la crise si on a une augmentation supportable pendant plusieurs années. Parce que ce n'est pas la même chose d'avoir 70 000 faillites sur deux ans ou 100 000 en dix ans. Il faut que les entreprises puissent se *downsizer* sans disparaître. » Ou, pour parler crûment, savoir dès maintenant se séparer de vingt personnes pour en sauver soixante. Elle en est certaine : l'augmentation du chômage, on en prend pour dix ans…

© Guillaume Rivière

« Une ordonnance avait prévu de fermer les tribunaux de commerce durant le confinement, on a dû insister pour maintenir les audiences. »

Zen, soyons zen

À quelque chose, malheur est bon : la violence de cette phase, qui laisse des milliers de sociétés sur la corde raide, incitera peut-être à alléger les procédures. « Les tribunaux de commerce ont été d'une réactivité remarquable. Alors qu'une ordonnance avait prévu de les fermer durant le confinement, on a insisté pour que se tiennent des audiences exceptionnelles et que l'on puisse voter les mandats *ad hoc,* les conciliations, les sauvegardes et les redressements judiciaires, tout ça en visio et en téléconférence. » Mais malgré la fluidification des process, le temps est toujours compté, les SMS et les mails pleuvent et les journées ne sont pas extensibles…
« Un administrateur judiciaire doit savoir trouver les bons mots et faire preuve de pédagogie. Ces temps-ci, j'avoue plutôt jouer au premier adjudant lors des négociations ! », avoue-t-elle. Dans sa retraite corrézienne, celle qui ne connaît ni week-ends ni vacances regrette un peu ses cours de Pilates, mais compense par de courtes promenades dans le jardin, écouteurs sur les oreilles. Évidemment pas pour rêvasser sur fond de musique new age, mais pour piloter d'intenses conf call… Alors, quand on avoue s'inquiéter un peu pour sa santé, elle nous rassure : « Je me force à trouver le temps de finir un puzzle, ce que je n'avais sans doute pas fait depuis mes 13 ans. » Et pas n'importe lequel : 1 000 pièces, une reproduction de *L'Arbre de vie* (1909) de Gustav Klimt, une œuvre quasi monochrome, truffée de spirales et de symboles abstraits. Puisqu'on vous dit que rien de lui fait peur…

Propos recueillis par Bertrand Morane

Un médecin sur le front

Anesthésiste-réanimateur à l'hôpital Cochin à Paris, **Alexandre Mignon (E.06)** était en première ligne dans la lutte contre le coronavirus. Critique envers la gestion de la crise sanitaire, ce médecin entrepreneur veut faire bouger les lignes.

Bio

2002
Termine ses études de médecine à la faculté Paris Diderot, avec la spécialité anesthésie réanimation

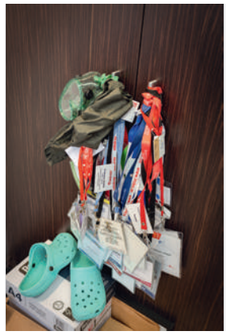
2006
Obtient un MBA Stratégie et conduite du changement à HEC

2011
Cofondateur du laboratoire universitaire iLumens

2015
Professeur invité à la Columbia University à New York

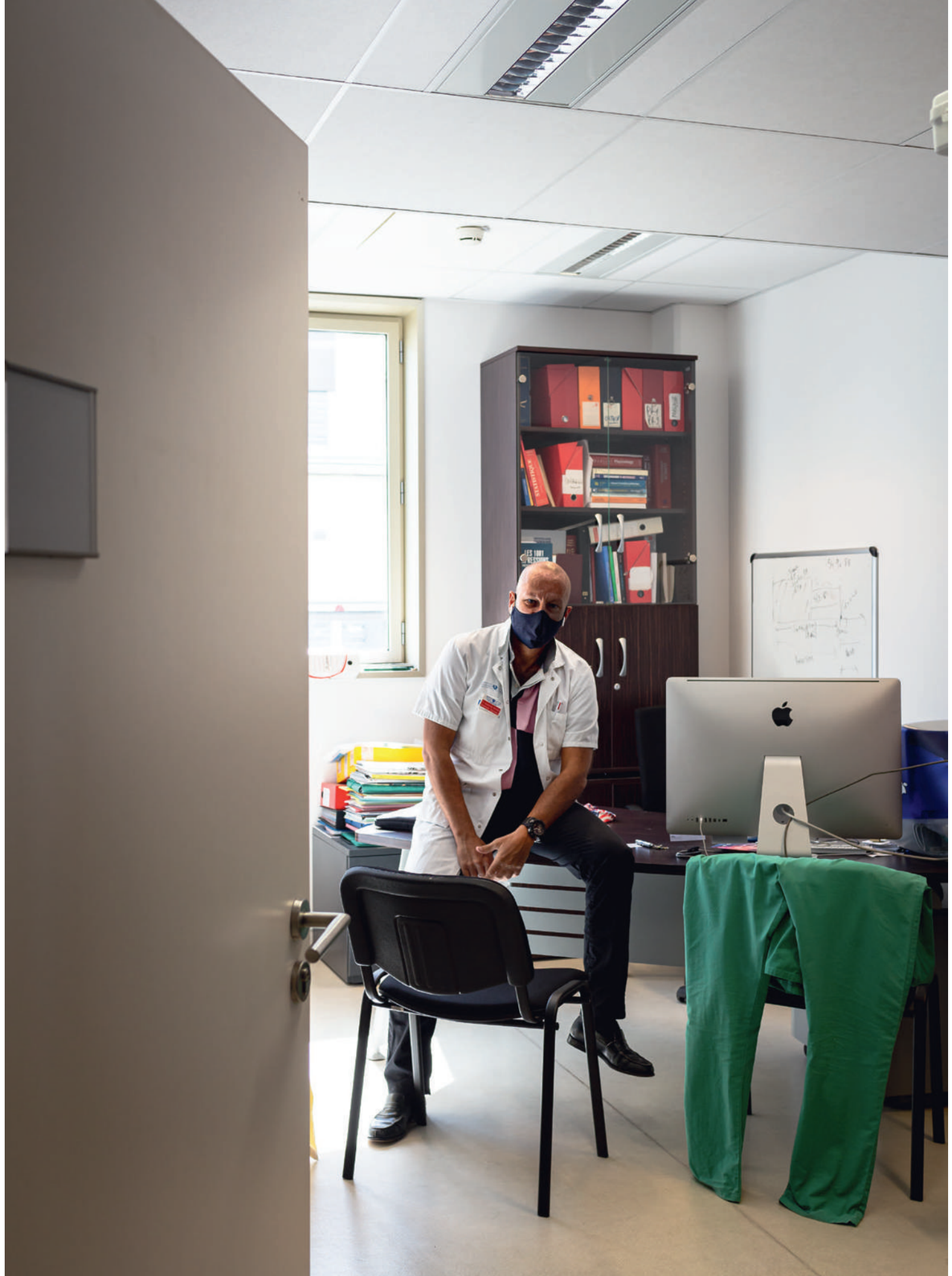
2020
Lance le projet CovidIA

Quand sa voix grave retentit dans le haut-parleur du téléphone, on le sent pressé. « On peut faire l'interview là, j'ai dix minutes », lance-t-il. Hum, ça va être un peu juste. Vaguement agacé, il explique qu'en ce moment, il travaille « comme un dingue » et dort trois heures par nuit. « Mais rappelez-moi vendredi matin », conclut-il. Le jour dit, Alexandre Mignon décroche presque instantanément. On l'entend se poser et souffler un bon coup, avant de commencer à parler. Cela fait un mois pile que le confinement a débuté. Lui-même a été contaminé par le virus fin mars. Une forme assez virulente, selon son propre aveu, mais qui ne lui a pas valu d'être hospitalisé. De retour à son poste d'anesthésiste réanimateur à l'hôpital Cochin à Paris, on le sent aussi épuisé que désireux de vider son sac. « De toute façon, je suis une grande gueule, je suis comme ça, j'arrive pas à me retenir », annonce-t-il en préambule. Après avoir salué « les meilleurs » de la pandémie – « Ce sont les petits : les aides-soignants, les infirmières, les brancardiers, les médecins… tous ceux qui sont sur le terrain et se plient en deux pour vous soigner le mieux possible » –, il ne tarde pas à aborder l'autre réalité de cette crise. Et là, il se lâche. « On a quand même fait des trucs incroyables, tonne le médecin. On a endormi des patients avec des produits vétérinaires. On a laissé des gens nus les uns à côté des autres dans des salles de réveil, sans aucune intimité. Le niveau de soins était mauvais pour les Covid+ et les Covid-. » Une réalité brutale, bien loin de ce qu'il a appris lors de ses études de médecine à la fac Paris Diderot dans les années 1990 ou aux côtés de l'éminent généticien Axel Kahn, son directeur de thèse. Un quotidien de crise qui n'a rien à voir non plus avec ce qu'il enseigne à ses étudiants à l'université Descartes, où il est professeur d'anesthésie-réanimation depuis quinze ans.



Colère froide

Ses propos sont bien plus alarmants que ceux qu'il tenait sur les plateaux télé et radio les semaines précédentes. « Jamais je ne dis à la télé qu'on a mal soigné les gens, je dis qu'on l'a très bien fait. Jamais je ne dis qu'on a fait du tri entre les patients, alors que bien sûr on en a fait pour privilégier des personnalités VIP au détriment d'autres malades » lâche-t-il d'une colère froide. Décidément, Alexandre Mignon a l'air bien parti pour balancer tous azimuts. Au téléphone, il parle vite, et il parle beaucoup.



© Thibault Jeanson

Cela devient même difficile de placer une question. Le médecin en veut beaucoup aux autorités pour la gestion hasardeuse de cette crise sanitaire et la mise en place, « un peu à l'arrache », d'un confinement « avec des personnes qui se contaminaient entre elles ». Selon lui, le cas du département de la Seine-Saint-Denis est évocateur : « le Covid-19, c'est une maladie des gens pauvres : ceux qui sont morts, ce sont les patients du 9-3. Pour eux, le confinement a été une catastrophe : en enfermant des familles entières dans des petits appartements, où les grands-parents vivent avec leurs enfants et leurs petits-enfants, on a généré la transmission du virus, mais aussi du stress, de l'anxiété, de l'agressivité. Les gens finissent par craquer. » La hausse des violences familiales depuis le début du confinement lui donne raison : mi-avril, le 119, numéro d'urgence pour l'enfance en danger, a vu les appels bondir de 89 % par rapport à la même période l'an passé. Du côté des soignants, le médecin redoute le contrecoup. « Ils ont accumulé trop de tensions. On va arriver dans une phase de burn-out, avec pour certains des troubles de stress post-traumatique. »
Mais ce qui le met le plus en rage, au moment où le nombre de personnes hospitalisées commence tout juste à baisser, c'est le retour du « business as usual » à l'hôpital public. « Le mot d'ordre est de reprendre les activités programmées. Car vous comprenez, il ne faudrait pas que l'hôpital public ne se fasse piquer des parts de marché par le privé… Vous voyez un peu comment on fonctionne ? » Alexandre Mignon est révolté… mais pas abattu. En plus d'être sur le front à l'hôpital, il prend aussi la plume pour raconter, dans un livre, la crise sanitaire de l'intérieur. « Je veux y parler du meilleur, un peu, et du pire, surtout. » *Teasing.*

Docteur geek

Malgré ce contexte chaotique, il assure qu'il garde une « énergie folle ». On le croit volontiers. Après tout, cela semble plutôt cohérent avec le personnage et son parcours. D'ailleurs, sur son profil LinkedIn, le ton est donné dès la première phrase de sa description : « acteur de changement ». Si son *curriculum vitæ* en ligne montre bien une chose, c'est son hyperactivité de docteur-entrepreneur. Après un EMBA en stratégie et conduite du changement à HEC, Alexandre Mignon fonde le laboratoire universitaire iLumens avec son collègue Antoine Tesnière, de l'université Paris Descartes. Ce simulateur dédié à l'enseignement de la médecine permet aux étudiants d'opérer en trois dimensions, sur un écran. La plateforme, utilisée sur trois sites universitaires parisiens (Descartes, Diderot et Paris 13) rend le cours magistral quasi obsolète. En 2015, il a également participé à la mise en place d'un MOOC de simulation pour les soins de santé pour la Columbia University de New York. Technophile infatigable, il s'intéresse aussi de près à l'intelligence artificielle. Elle est au cœur de son dernier projet, CovidIA *(voir p. 12).* On le sent, Alexandre Mignon est un impatient. Et à sa hâte de trouver de nouvelles armes contre la maladie s'ajoute celle de pouvoir parler franchement et de tirer les leçons de cette crise exceptionnelle.

Propos recueillis par Hélène Biélak

© Thibault Jeanson

coaching

FICHE PRATIQUE

PRÉSERVEZ VOTRE CASH POUR SURVIVRE À LA RÉCESSION

Le gouvernement a dévoilé fin mars un plan d'urgence de 4 milliards d'euros pour soutenir les start-up face aux effets de la crise du coronavirus. Malgré tout, certaines ne se relèveront pas de la récession. Emmanuelle Fauchier Magnan (H.16), cofondatrice et COO de Skello, un logiciel de gestion de planning et de personnel, nous explique comment protéger sa trésorerie en ces temps troubles.

Emmanuelle Fauchier Magnan (H.16)
Issue de la majeure Digitale de HEC Paris, elle a cofondé en 2016 la start-up Skello, qui développe un logiciel en mode SaaS pour accompagner les commerçants de la distribution et de la restauration dans leur activité, via la gestion de planning et de personnel.

Préparez-vous au pire

Jetez à la poubelle votre business plan et préparez trois scénarios : optimiste, réaliste et pessimiste. Basez-vous sur le troisième scénario pour la gestion de votre trésorerie. Combien de clients allez-vous perdre pendant la crise ? Combien pouvez-vous aller en chercher ? Confrontez vos hypothèses à vos investisseurs.

Optimisez ce qui peut l'être

Les salaires constituent le premier poste de coûts d'une start-up. Chez Skello, nous avons mis environ 20 % de nos effectifs au chômage partiel, principalement dans les équipes clients. Une autre piste à étudier est celle des décalages de paiement : que ce soit des échéances bancaires, vos charges fiscales de type Urssaf ou même le loyer de vos bureaux. Encore faut-il réussir à négocier avec le propriétaire ! Pour cela, argumentez. En vous accordant un répit, le bailleur redonne de l'oxygène à votre entreprise, lui permet de survivre et donc augmente votre capacité à honorer vos engagements à long terme.
À savoir : si vous n'arrivez pas à payer votre loyer, vous restez débiteur de cette dette mais, en ce moment, le bailleur ne peut pas appliquer les pénalités de retard ni mettre en œuvre la résolution du contrat de bail (en vertu d'une ordonnance du 25 mars).

Allez chercher l'argent… sans vous faire diluer

Tournez-vous vers votre banque : le prêt Le Maire est garanti à 90 % par l'État. Préférez l'emprunt à la levée de fonds, car cette dernière est dilutive. Plus un entrepreneur se fait diluer, moins il est motivé…

Faites un nettoyage dans vos outils et vos processus

Une start-up tech comme la nôtre utilise de nombreuses licences de logiciels. Cette période est opportune pour les utiliser de manière optimisée. Plus généralement, « profitez » de la crise pour rationaliser votre organisation. Chez Skello, par exemple, nous avons fait auditer notre architecture technique afin de consommer moins de bande passante et de réduire nos coûts d'hébergement auprès d'Amazon Web Services. Nous sommes aussi en train de revoir notre politique de pricing afin d'acquérir des clients au bon prix.

Préparez l'avenir

La crise économique crée des incertitudes et de l'anxiété. Malgré tout, respirez et gardez le cap ! Concentrez-vous sur votre produit afin qu'il soit aussi performant que possible. La priorité est de démontrer le retour sur investissement de votre offre. Oubliez les fonctionnalités un peu « goodies ». Chez Skello, nous avons mis en place une cellule d'innovation. Nous lançons chaque semaine des outils pour aider nos clients à surmonter la crise. Nous consultons les 80 salariés de l'entreprise pour revoir notre roadmap et l'adapter aux nouveaux enjeux de l'après-crise sanitaire. Il est essentiel d'innover pour apporter de la valeur aux clients en cette période difficile.

FICHE PRATIQUE

ADAPTEZ VOTRE PRICING POUR TRAVERSER LA CRISE

Baisser le prix de vos produits ou services est une tentation fréquente pour ramener la demande et la trésorerie aux niveaux d'avant-crise… Mais les résultats sont rarement au rendez-vous. Pour vous guider dans la stratégie du prix, le spécialiste Augustin Manchon (H.83), PDG de Manchon & Company Inc, vous donne ses recommandations *(voir aussi en rubrique Talk, p. 104).*

Augustin Manchon (H.83)
a fondé Manchon & Company (à Toronto et à Paris) après avoir dirigé le conseil en pricing de Deloitte puis d'Accenture au niveau mondial. Seul français dans le top 40 des experts internationaux en pricing (19e selon l'étude 2010 de l'institut Slipstream), il aide les dirigeants à rentabiliser et à réinventer leur modèle d'affaires.

Réfléchissez à deux fois avant de diminuer vos prix

Supposons que votre marge brute était de 30 % avant la crise. Vous réalisez 30 euros de marge pour 100 euros de vente. Une baisse de prix de 20 % anéantit deux tiers de votre marge, qui passe à 10 euros pour un même volume de ventes. Pour compenser cette perte, il faudrait tripler les ventes… Mission impossible, ou presque.

Segmentez votre clientèle

Indépendamment de la crise, il est recommandé d'adapter régulièrement votre portefeuille en fonction des tailles de commandes, des taux de marge et de la rotation des ventes. Dans cette récession qui va sans doute durer, il est crucial de distinguer les clients sensibles au prix en trois sous-segments.
1. Les chasseurs de bonnes affaires privilégient les promotions ou les remises.
2. Les clients averses au risque veulent être rassurés qu'ils ne seront pas bernés.
3. Les acheteurs de valeur préfèrent attribuer un prix à chaque élément de l'offre plutôt qu'à l'ensemble.
Une fois cette segmentation opérée, ciblez vos baisses de prix sur les clients que vous souhaitez attirer ou fidéliser.

N'accordez jamais une remise sans contrepartie

Face aux chasseurs de bonnes affaires, vos promotions doivent être limitées dans le temps et avoir un but explicite (déstocker une collection, par exemple) pour éviter un effet d'érosion sur la valeur de votre marque. Concernant le deuxième segment : proposez un geste pour réduire le risque du client. Ainsi, une marque automobile asiatique garantit de reprendre l'automobile qu'elle a vendue avec une très faible décote si l'acheteur perd son emploi dans les douze mois.
Pour le troisième segment, celui des acheteurs de valeur, vous pouvez enrichir l'offre avec des éléments que vous savez très appréciés : la livraison à domicile, des délais de paiements plus longs, davantage de flexibilité sur les retours, etc. Ou à l'inverse enlever un de ses services pour réduire le prix, mais plus encore le coût.

Ne vendez plus des produits, mais des services

La plupart de vos concurrents mesurent leur succès en termes transactionnels : ils veulent vendre toujours plus d'articles. Redéfinissez-vous comme un prestataire de services et alignez votre revenu sur la durée et la qualité de la relation avec votre client.

Changez le prix de référence, pas le vôtre !

Introduisez un élément d'abonnement dans votre structure de prix. En plus d'offrir un service de base et une offre « pro », ajoutez un forfait premium. Même si les ventes de ce dernier sont faibles, il ancrera la perception chez vos clients que vous proposez une offre à valeur ajoutée et il relativisera le prix des deux premières offres. Les entreprises qui ont expérimenté cette structure de prix à trois niveaux au lieu de deux ont toutes constaté (avec sidération) une augmentation significative des ventes de leur offre « pro ». Résultat : une augmentation du prix moyen jusqu'à 30 % sans aucune augmentation de prix !

FICHE PRATIQUE

ENGAGEZ VOTRE ENTREPRISE CONTRE LA PAUVRETÉ

Lorsqu'il s'agit de s'engager dans une action contre la pauvreté, les entreprises ont souvent le réflexe de mettre en place un mécénat, financier ou de compétences, en faveur d'une cause. Mais à en croire Frédéric Dalsace, elles devraient commencer par interroger et réviser en profondeur leurs propres pratiques pour que leur action soit réellement efficace.

Frédéric Dalsace (H.85)
Professeur d'HEC en disponibilité, titulaire pendant dix ans de la chaire d'enseignement Social Business Entreprise et Pauvreté, il enseigne actuellement à l'IMD Lausanne.

Posez-vous les vraies questions

Faire un don à une association caritative est une solution de facilité. Si votre entreprise souhaite s'attaquer au problème de la pauvreté à la racine, elle ne peut pas faire l'économie de quelques remises en question. Clarifiez d'abord votre périmètre d'action. Souhaitez-vous agir au sein même de votre entreprise ? Au niveau de ses parties prenantes ? Vis-à-vis des consommateurs ? Pour chaque objectif, la démarche diffère.

Commencez en interne

Questionnez-vous d'abord sur la pauvreté que votre entreprise crée en son sein. En France, un pauvre est une personne qui gagne 60 % du salaire médian national. Identifiez les bas salaires et les temps partiels concernés par cette définition dans votre organisation. Que pouvez-vous faire pour eux ? Leur accorder des primes, des avantages via votre comité d'entreprise ? Opérer des arbitrages pour améliorer leur qualité de vie ? Par exemple, Danone n'astreint plus le personnel de nettoyage de ses bureaux parisiens à des horaires décalés. Le groupe a investi dans des aspirateurs silencieux pour qu'ils puissent travailler en journée.

Passez votre sourcing à la loupe

Considérez l'écosystème de votre entreprise au sens large. Créez-vous de la pauvreté chez vos fournisseurs, directs et indirects ? L'extrême complexité des supply chains ne permet pas d'identifier facilement tous les acteurs, surtout les plus éloignés. Pour sourcer vos matières premières et produits de manière vraiment éthique, faites la pleine transparence sur vos processus d'achat. Les marques Veja, Everlast et American Apparel ont travaillé ces questions et garantissent ainsi l'exemplarité de leurs articles *« ethically made, sweatshop free »*.

Traquez les pénalités de pauvreté

Au niveau des consommateurs, vérifiez que vous ne créez pas des « pénalités de pauvreté », qui conduisent à faire (involontairement) payer plus cher vos produits ou services aux pauvres. Exemples : les forfaits de téléphonie les plus intéressants se trouvent sur internet… auquel les plus démunis n'ont pas accès. Une voiture neuve est inabordable pour un pauvre – mais la maintenance d'un vieux véhicule finira, en cumulé, par lui coûter plus cher. Passez au peigne fin vos activités pour repérer si elles induisent de tels effets pervers et essayez de les corriger.

Allez encore plus loin

Si vous voulez vous engager davantage, rejoignez l'Action Tank Entreprise & Pauvreté, une association créée en 2010 à l'initiative de Martin Hirsch et Emmanuel Faber (H.86). Elle réunit des grandes entreprises qui développent, à la marge de leurs activités traditionnelles, des business models proposant aux pauvres des offres avantageuses qui leur sont réservées, afin de réduire leur taux d'effort. Des projets existent dans tous les secteurs : optique solidaire, construction de logements abordables, accès à une alimentation de qualité, etc.

FICHE PRATIQUE

RÉSISTEZ AU MICRO-MANAGEMENT POUR DÉVELOPPER VOTRE LEADERSHIP

Arrêter de micro-manager, c'est d'abord cesser de vouloir tout contrôler. Accepter de déléguer et faire confiance à ses collaborateurs implique de créer un environnement porteur de sens et stimulant. Tout un art ! Voici quelques clés pour développer un leadership authentique et efficace.

Catherine Tanneau (H.85)
PDG du cabinet de coaching Variations International, cofondatrice de Welead, un réseau de coachs pour dirigeants, et vice-présidente de la Fédération mondiale des coachs, elle est aussi professeure à HEC Executive Education, directrice pédagogique des modules de leadership de l'EMBA.

Prenez conscience de vos travers

Avant de chercher le remède, il vous faut comprendre la situation qui vous amène à micro-manager ! Vous êtes perfectionniste à l'excès ? Vous contrôlez tout ce que font vos collaborateurs en permanence ? Vous faites parfois les choses à leur place, sous prétexte que cela va aller plus vite ? Votre intention est bonne : vous voulez assurer la performance de votre équipe. Mais êtes-vous conscient de générer ainsi du stress et de la contre-performance ? Plus vous micro-managez, plus vous déresponsabilisez vos collaborateurs, plus ils se découragent et se désengagent… Le climat de confiance se dégrade, et la performance aussi. Travailler le sujet avec un (bon) coach vous permettra de bien cerner l'enjeu et de trouver vos propres réponses.

Fixez le cap et incarnez-le !

Votre défi est de vous détacher du détail des tâches quotidiennes et de prendre de la hauteur. Voici quelques questions à vous poser pour y parvenir : quelle est la mission de mon équipe ? que devons-nous réussir ensemble ? quelles sont mes priorités de manager ? quelles sont mes ressources techniques, humaines, économiques ? et comment les allouer pour atteindre au mieux mes objectifs ?

Osez la confiance

Une fois le cadre général clarifié, il faut définir pour chaque collaborateur une zone d'autonomie et installer une relation managériale « vertueuse ». Soyez attentifs à ses besoins et faites preuve d'intelligence situationnelle. Votre jeune embauché tout frais sorti d'une grande école ne doit pas être managé comme votre expert technique qui a vingt ans de maison. Soyez clair sur ce que vous attendez, mais laissez votre collaborateur vous dire comment il va s'y prendre et s'il a besoin d'aide.

Créez un environnement stimulant

Les neuroscientifiques ont démontré que toute forme d'apprentissage stimulait le réseau de neurones qui régit notre baromètre de bonheur interne, sans besoin d'autre récompense… Pour booster la motivation et l'engagement, encouragez l'initiative et l'autonomie, stimulez la curiosité de vos collaborateurs !

Et si vous les coachiez, maintenant ?

Au lieu de vous focaliser sur ce qui a été moins bien fait, faites des suggestions d'action concrètes tournées vers l'avenir. Montrez ainsi votre souhait de faire grandir vos équipes. Développez votre empathie et apprenez à questionner pour comprendre et stimuler la réflexion de vos collaborateurs. Vous voici maintenant armé pour être un leader authentique et inspirant. Il y a fort à parier que les performances seront au rendez-vous : vous allez créer de la valeur, humaine et économique, et vous rendre attractif auprès des jeunes générations.

REBRANDEZ VOTRE START-UP

Le branding doit coller à la stratégie de l'entreprise. Lorsque celle-ci évolue, un chantier de rebranding est nécessaire. Si cette seule perspective suffit à vous donner des palpitations, suivez les conseils de Robin Choy, cofondateur de la start-up spécialisée dans le recrutement HireSweet. Avec ses associés, ils ont traversé cette épreuve avec succès.

Robin Choy (M.16)
Avant d'obtenir son Master HEC, Robin avait déjà créé la marketplace de services entre particuliers Jougger. En sortant de l'école, il fonde avec deux autres diplômés, Paul Bachelier et Isamel Belghiti, le cabinet de recrutement HireSweet, qui évalue les profils d'ingénieurs et de start-up grâce à l'IA.

Interrogez vous sur l'opportunité du changement

Il est indispensable de s'interroger sur les raisons qui vous incitent à rebrander votre start-up. On peut avoir envie de renouveler son image sans que cela soit opportun au regard de l'évolution de l'entreprise. Le rebranding doit s'accompagner d'un changement de stratégie, sans quoi il n'a aucun sens.
Dans notre cas, nous avions fait le premier design de HireSweet nous-mêmes et il marchait très bien. Puis nous nous sommes fixés de nouveaux objectifs. D'une part, nous voulions lancer notre activité aux États-Unis. D'autre part, nous souhaitions ouvrir nos produits et nos services aux candidats, alors qu'ils n'étaient initialement destinés qu'aux entreprises qui recrutent. Tout cela impliquait de revoir notre branding.

Trouvez le bon prestataire

Pour identifier le prestataire qui correspond le mieux à vos besoins, demandez un maximum d'avis à des sources issues de cercles distincts, en croisant les réseaux. Interrogez vos proches clients, vos incubateurs, vos partenaires. Renseignez-vous aussi sur les prestataires de vos concurrents. Et tentez de croiser ces recommandations de bouche-à-oreille avec les avis et commentaires des internautes. Avant de faire votre choix, n'hésitez pas à rencontrer entre trois et cinq agences différentes pour comparer leurs services, leurs process et leurs tarifs.

Regroupez vos inspirations

Chez HireSweet, nous avons effectué un minutieux travail de documentation pour réunir nos inspirations.
Nous avons répertorié des exemples concrets de branding qui nous plaisaient dans d'autres entreprises : des fichiers, des captures d'écran de sites internet, etc. Et nous avons partagé tout cela dans Googledrive, avec nos argumentaires. Cette démarche nous a permis d'avoir une large base de données documentaire pour travailler.

Acceptez de faire des choix

Un bon rebranding comprend nécessairement des partis pris et des choix stratégiques. Pour cela, nous avons réalisé des exercices de positionnement en notant nos objectifs par écrit. Par exemple, nous avons décidé de mettre plus d'humain que de technologie dans notre marque, alors que nos concurrents mettent en général la technologie en avant.
Et nous avons également défini des coloris stratégiques pour notre identité.

Faites participer toute l'équipe

À notre sens, un rebranding mené par les seuls managers et imposé au reste de l'équipe est une erreur. Il faut, au contraire, que tout le monde se sente concerné par cette démarche pour que cela fonctionne.
C'est aussi le meilleur moyen de faire émerger de bonnes idées. Cela demande du temps et requiert une certaine méthode, mais, dans notre cas, c'était indispensable. Bon, évidemment, plus il y a de salariés dans l'entreprise, plus c'est compliqué… C'est plus facile à mettre en place dans une start-up que dans une boîte du CAC 40 !

BANQUES ET ÉLUS LOCAUX : DES RELATIONS TROUBLES ?

Noémie Pinardon-Touati (H.15)

abstract

Nos travaux de recherche visent à déterminer s'il existe en France un mécanisme d'échange de faveurs entre élus locaux et banques, permettant à un élu en difficulté de stimuler l'économie locale pour accroître ses chances d'être réélu. En faisant valoir leur influence, les élus inciteraient alors les banques privées à accorder des crédits aux entreprises en difficulté dans leur circonscription. Entre 2007 et 2017, nous observons ainsi une hausse de 9 à 14 % des crédits au secteur privé l'année où des élus influents font face à une élection serrée. En contrepartie, les banques qui ont aidé un candidat en place à être réélu gagnent des parts sur le marché des prêts aux collectivités locales et aux organismes publics les années suivantes. Nous démontrons ainsi que du moment où des élus exercent une influence, l'indépendance formelle du secteur privé cesse d'être effective, et l'évolution de ce dernier est sujette à des distorsions politiques.

Anne-Laure Delatte, Adrien Matray, Noémie Pinardon-Touati, Private Credit Under Political Influence: Evidence from France, *April 18, 2019. https://ssrn.com/abstract=3374516*

Noémie Pinardon-Touati (H.15)
Doctorante en troisième année du département de Finance à HEC Paris, elle a poursuivi des études d'économie au sein du Master in Economics (X-ENSAE-HEC), ainsi qu'à l'École d'économie de Paris.

3 questions à

Noémie Pinardon-Touati, doctorante à HEC

Pourquoi avoir choisi cette problématique ?
J'ai été embarquée dans ce projet par Adrien Matray, un professeur de Princeton, où j'ai commencé ma thèse, qui connaissait mon goût pour le travail quantitatif avec des grosses bases de données ! C'est Anne-Laure Delatte, chargée de recherche au CRNS, qui est à l'origine de l'étude. Elle avait été alertée par la remarque d'une amie directrice financière dans une PME en difficulté, qui, surprise d'obtenir un prêt inespéré de sa banque, lui avait dit : « C'est bientôt les élections… On a de la chance ! » Quelques mois plus tard, la Banque de France annonçait l'ouverture de ses données aux chercheurs, avec accès anonymisé aux lignes de prêt bancaire contractées par les entreprises. Nous avons décidé de vérifier si les banques privées, *a priori* indépendantes de toute influence politique, répondaient au cycle électoral. La réponse a été oui.

Comment prouver que cette augmentation de prêts est liée à une influence des élus ?
Notre méthode a été de constituer un groupe de traitement et un groupe de contrôle, un peu comme en laboratoire… Si l'hypothèse de l'influence des élus locaux est vraie, le crédit devrait augmenter dans les circonscriptions où la réélection d'un candidat est compromise : elles ont constitué notre groupe de traitement. Et nous avons constaté que le crédit augmente bien de façon différenciée avant les élections dans ces circonscriptions ! Restait ensuite à déterminer pourquoi des banques privées acceptaient de venir en aide à des élus.
À partir des données sur les prêts aux établissements publics, nous avons appliqué la même méthode : groupe de traitement et groupe de contrôle. Et nous avons pu observer que ces banques gagnent effectivement des parts sur le marché des prêts aux collectivités locales et autres établissements publics juste après les élections, quand le candidat est reconduit.

Quelles sont les conséquences de ce phénomène de « faveurs réciproques » sur l'économie ?
L'allocation de crédits à des entreprises en difficulté sur des critères autres qu'économiques mobilise des ressources qui pourraient être plus utiles ailleurs, dans des secteurs innovants, par exemple. Ce mécanisme de faveur réciproque participe aussi au fait que les banques facturent aux collectivités locales un coût du crédit supérieur au taux du marché, ce qui se répercute sur leurs finances et, *in fine,* sur les impôts locaux. Il conviendrait d'encadrer le choix des banques ou au moins le rendre transparent, par la publication d'un registre du crédit, par exemple.

COMMENT LES SANCTIONS AMÉRICAINES FAÇONNENT LE SYSTÈME BANCAIRE MONDIAL

Matteo Winkler et David Restrepo Amariles

abstract

Cet article établit un lien entre les sanctions économiques édictées par les États-Unis et les fonctions internes de conformité des banques non américaines. Des chercheurs ont récemment étudié l'une ou l'autre de ces questions, mais jusqu'alors, ils n'avaient que rarement établi une relation entre elles. Au moment où nous rédigions cet article, aucune étude n'avait proposé, à notre connaissance, de vision globale de la conformité des banques opérant en dehors du territoire des États-Unis, et particulièrement des banques européennes, en prenant en considération l'arsenal de sanctions économiques américaines, y compris le problème de l'extraterritorialité.

David Restrepo, Matteo Winkler, U.S. Economic Sanctions and the Corporate Compliance of Foreign Banks, *The International Lawyer, 2018.*

David Restrepo Amariles
Professeur associé en fiscalité et droit et IA à HEC, il est directeur de recherche en Smart Law (Scientific Mathematical, Algorithmic, Risk and Technology driven law) à l'institut DATA IA. Son travail analyse les transformations du droit et de la réglementation dans la société mondiale et numérique.

Matteo Winkler
Professeur assistant en fiscalité et droit à HEC, il s'est consacré, à travers de nombreuses publications, à l'application internationale des droits de l'homme, aux questions LGBT et à l'arbitrage commercial entre nations. Ses recherches couvrent un large éventail, du droit de l'internet à celui de la famille.

3 questions à

Matteo Winkler et David Restrepo Amariles, professeurs à HEC

Qu'est-ce qui vous a poussés à enquêter sur les sanctions économiques américaines ?
M.W. : J'étudie la question de l'extraterritorialité depuis treize ans. C'est un sujet fascinant parce qu'il est à la croisée des chemins : politique, affaires internationales, droit public, droit privé, contrôle public sur les transactions privées… Avec David, expert en chiffres et en données, nous avons voulu comprendre l'impact des sanctions américaines. Ou comment les États-Unis utilisent leur propre loi comme une arme de guerre économique.
D.R. : Ce qui m'intéressait, c'est la façon dont ces instruments de la politique étrangère américaine, dotés d'un cadre réglementaire strict, affectent le fonctionnement des entreprises d'autres pays. Nous avons donc étudié l'impact de ces mesures sur l'organisation et la culture même des entreprises non américaines. Je ne suis pas sûr que c'était le but de ces sanctions, mais c'est un de leurs effets.

Vous parlez d'américanisation du système bancaire…
D.R. : La plupart des sanctions visant les banques étrangères se soldent par un accord négocié avec le ministère de la Justice américain (DoJ). Celui-ci incite les banques à suivre des orientations qui reflètent la culture américaine de la gestion bancaire, les poussant à renforcer leur système de conformité. Les sociétés financières européennes avaient une faible capacité à identifier les signaux de non-conformité et à les traiter en interne.
M.W. : Certains accords vont même plus loin en exigeant qu'un contrôleur nommé par le DoJ supervise le service de conformité de l'entreprise. Ce « policier » interne, payé par la banque, a accès à n'importe quel document ou e-mail… Il est plus puissant que le conseil d'administration et le PDG. Les banques finissent ainsi par adopter, à tous les niveaux de l'organisation, des normes et des codes de conduite qui s'alignent sur les pratiques américaines.

Les banques européennes n'ont pas moyen de refuser ce type d'ingérence ?
D.R. : Les entreprises bancaires américaines, dont beaucoup ont déjà fait l'objet d'une enquête, cherchent la conciliation, alors que certaines banques européennes tentent de s'opposer, comme dans l'affaire BNP Paribas *[la banque a écopé d'une amende de près de 9 milliards de dollars en 2014, NDLR]*. Or l'américanisation de la conformité, à l'œuvre depuis moins d'une décennie, s'apparente à un programme de réhabilitation : plus l'entreprise résiste, plus l'amende est lourde et les mesures de surveillance strictes.

RSE ET CAPITALISATION BOURSIÈRE

Augustin Landier

abstract

Le comportement moral d'une entreprise joue sur sa valorisation boursière. Telle est la conclusion des travaux publiés par quatre chercheurs, dont Augustin Landier, professeur à HEC Paris, qui ont mené une expérience sur internet auprès de 750 participants. En moyenne, ceux-ci sont prêts à payer un supplément de 0,7 dollar par action pour une entreprise donnant un dollar par action à des organisations philanthropiques. À l'inverse, une entreprise qui augmente son dividende en « privant » des associations caritatives d'un dollar par action, voit sa valorisation diminuer de 0,9 dollar par action. L'étude tend à prouver que les investisseurs prennent leurs décisions en fonction de leurs valeurs, et pas seulement en fonction de leur espérance de gain.

Jean-Francois Bonnefon, Augustin Landier, Parinitha Sastry, David Thesmar, Do Investors Care About Corporate Externalities ? Experimental Evidence, *HEC Paris Research Paper No. FIN-2019-1350, September 23, 2019.*

Augustin Landier
Professeur de finance à HEC Paris et docteur en économie du MIT, il a enseigné à Toulouse School of Economics, à New York University et à l'Université de Chicago. Ses recherches portent sur la finance comportementale et la gestion d'actifs.
Il a reçu le prix Turgot en 2011 et le prix du meilleur jeune économiste en 2014.

3 questions à

Augustin Landier, professeur de finance à HEC

Comment avez-vous procédé pour obtenir ces résultats ?
Il s'agit d'une expérience menée sur Mechanical Turk, une plateforme de micro-travail gérée par Amazon sur laquelle on peut recruter des travailleurs pour des tâches réalisables sur ordinateur. Les 755 participants, rémunérés, ont été confrontés à des situations où ils devaient arbitrer entre leurs profits financiers et des considérations morales. Nous avons conçu ce jeu pour qu'il reflète les dilemmes éthiques d'un investisseur. Il s'agissait de voir si le participant était prêt à réduire ses gains pour que les entreprises dans lesquelles il investit se comportent de manière plus exemplaire.

Votre rapport se base sur des cas fictifs. Peut-on appliquer les mêmes conclusions à la « vraie vie », et en particulier aux marchés financiers ?
C'est une bonne question, celle de la « validité externe » de l'expérience. Nos participants sont confrontés à un véritable enjeu financier. Ce n'est pas fictif pour eux, car ils s'inscrivent sur la plateforme pour gagner de l'argent. Ils sont rémunérés 2 dollars par expérience, à quoi s'ajoute un supplément variable d'environ 2 dollars. Il existe une littérature démontrant que les participants à ce type d'expérience fournissent un véritable effort pour répondre, même quand les incitations financières sont faibles. Je vous renvoie par exemple à l'étude *What motivates effort ?* de Stefano DellaVigna et Devin Pope, publiée en 2018. Nous avons également reproduit l'expérience sur nos étudiants, avec des résultats similaires. Mais pour l'instant, ces tests ont été menés uniquement auprès d'investisseurs amateurs. Il serait intéressant de retenter l'expérience avec un échantillon de professionnels.

Quel est d'après vous, l'enseignement principal de cette étude ?
Nous avons testé deux types de contextes. Dans le premier scénario, le fait qu'un participant investisse dans une société « généreuse » a effectivement un impact sur les montants reçus par l'ONG. Dans le second, cela n'en a pas : le participant sait qu'un autre investisseur le fera à sa place. Or les résultats changent peu en fonction du contexte.
Cela signifie que l'investisseur répond davantage à des principes déontologiques qu'à une logique d'impact. C'est un peu le même cas de figure qu'une personne se refusant à acheter des actions Total. Elle sait qu'un investisseur agnostique se substituera à elle, donc que son choix d'exclusion n'a « pas d'impact », mais elle se sent alignée avec ses valeurs.

INVESTISSEMENT ET RISQUES POLITIQUES

Pierre Dussauge (H.78)

abstract

Dans notre article de recherche analysant les liens entre politique et entreprises dans les régions instables, nous constatons que la majeure partie des entreprises n'investissent à l'étranger qu'à condition de bénéficier d'arrangements supranationaux, nommés traités bilatéraux d'investissement (TBI), alors qu'une poignée choisit délibérément d'opérer dans des pays où leurs placements courent bien plus de risques. Les chercheurs ont aussi pu prouver pour la toute première fois que, lorsque deux pays établissent un TBI, ce dernier entraîne une hausse directe des investissements croisés. En parallèle, les entreprises qui ont un pouvoir d'influence ou cultivent des relations politiques fortes avec le pays où elles investissent n'ont pas besoin de TBI. Elles interviennent ainsi dans des environnements où elles sont moins exposées à la concurrence.

Pierre Dussauge, Joao Albino-Pimentel and J. Myles Shaver, Firm non-market capabilities and the effect of supranational institutional safeguards on the location choice of international investments, *Strategic Management Journal, oct. 2018, vol. 39, n° 10, pp 2770-2793.*

Pierre Dussauge (H.78)
Docteur en science de gestion et professeur de stratégie et politique d'entreprise, il a rédigé de nombreux ouvrages sur le management stratégique. Ses travaux de recherche gravitent autour des stratégies d'alliance entre firmes. Il a par ailleurs une activité de conseil auprès de dirigeants d'entreprise telle que Mars, Fiat ou Air France.

3 questions à

Pierre Dussauge, professeur de stratégie d'entreprise à HEC

Comment avez-vous choisi un sujet aussi précis ?
Un de mes étudiants brésilien, Joao Albino-Pimentel, écrivait sa thèse sur ce sujet. Fonctionnaire à l'ambassade du Brésil en Chine, il s'occupait des questions économiques et s'intéressait aux relations politiques des entreprises. Il s'est fondé sur sa propre expérience. De mon côté, je travaillais sur le business international, nous avons donc mis nos compétences en commun. Habituellement, les travaux se focalisent sur le risque des pays dans lesquels les entreprises investissent. Mais rien n'avait été fait sur la question des relations politiques qu'entretiennent les entreprises avec ces différents gouvernements.

Quelle a été votre méthode ?
C'est une étude statistique. Nous nous sommes posé une question : comment les entreprises choisissent-elles le lieu de leurs investissements à l'étranger ? En étudiant 3 669 investissements effectués par 793 entreprises manufacturières, dans 11 pays différents, nous avons constaté l'omniprésence des traités bilatéraux d'investissement. Restait la question de l'endogénéité, soit celle de la poule et l'œuf : difficile de déterminer lequel, du TBI ou des investissements, influence l'autre.

Au fil de notre étude, nous avons aussi découvert que des entreprises « pionnières » s'appuient sur diverses formes d'influence politique, en recrutant d'anciens politiciens au sein de leur conseil d'administration ou de leurs équipes de management, par exemple, pour investir dans des pays à risque. Les sociétés ne possédant pas d'appuis politiques n'ont pas d'autres recours que les TBI. La complexité de ce travail a été d'identifier les membres du conseil d'administration ou de l'équipe dirigeante qui cultivent des relations politiques.

Quel est le rôle exact de ces fameux TBI ?
Les TBI sont un peu des gardes du corps. Ce sont des systèmes de recours permettant à une entreprise qui se sent lésée de porter plainte en dehors du pays où elle a investi pour obtenir des dédommagements. Suez, par exemple, avait beaucoup investi dans la distribution d'eau en Argentine. Chaque fois que le groupe voulait porter plainte contre quelqu'un qui ne payait pas sa facture, le gouvernement l'en empêchait afin de préserver la paix sociale. Avec des TBI, les entreprises peuvent porter plainte auprès d'institutions d'arbitrage. Finalement, ces traités bilatéraux d'investissement lient les mains du gouvernement du pays hôte.

HEC VENTURES

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 DICI.

idinvest PARTNERS eurazeo

HEC PARIS ALUMNI

J'AI TESTÉ POUR VOUS : SHOYO

Antoine Dubas

Antoine Dubas (H.05)
Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en informatique à l'École polytechnique fédérale de Lausanne et diplômé d'HEC Paris, il a travaillé dans le conseil et le contrôle de gestion, avant de devenir directeur du développement de la plateforme de crowdfunding Happy Capital en 2017. Il a également participé au développement de la solution Shoyo.

Shoyo, qu'est-ce que c'est ?
L'analogie la plus simple pour comprendre son fonctionnement, c'est celle du passeport.
En France, quand on veut investir dans un produit financier, il faut montrer patte blanche, ce sont les règles imposées par l'AMF.
En déclinant son identité civile d'abord (par l'envoi d'une carte d'identité recto verso numérisée, et d'un second justificatif), puis en renseignant son identité financière, via un questionnaire détaillant votre patrimoine, mais aussi votre connaissance des placements financiers et vos objectifs… À chaque fois qu'on voudra investir sur une nouvelle plateforme, il faudra remplir un nouveau questionnaire, ce qui est assez contraignant. Shoyo simplifie ces démarches en consignant votre identité financière dans un passeport numérique sécurisé par une blockchain. La plateforme sur laquelle vous investissez reçoit automatiquement toutes les informations dont elle a besoin. Et si certaines parties du questionnaire qu'on vous soumet diffèrent d'un site à l'autre, Shoyo adapte de lui-même les réponses grâce à un algorithme dédié.

C'est un gain de temps, comme Google connect ou Facebook connect ?
C'est effectivement le principe du « bouton Google » : se débarrasser du côté répétitif et fastidieux des inscriptions multiples. Mais le véritable avantage, au-delà du temps gagné, c'est que ce système permet de décorréler la phase « renseignement de son profil » de l'envie d'investir. Beaucoup d'investisseurs potentiels finissent par renoncer à leur projet parce qu'au moment de conclure, ils se retrouvent confrontés à cet obstacle de l'authentification. Avec Shoyo, on aura pris le temps de remplir son profil au moment qui nous convient le mieux… Plus besoin ensuite de s'en préoccuper.

On comprend l'intérêt pour un investisseur particulier, mais pour une entreprise ?
Chez Happy Capital, une grande partie de notre travail consiste à enjoindre les internautes à venir voir les projets pour lesquels nous levons des fonds en crowdfunding, et à s'y intéresser de près, jusqu'à avoir envie d'y investir leur argent. C'est un crève-cœur, quand après tout ce chemin parcouru, un utilisateur finit par renoncer, parce qu'il n'a pas le courage de passer sous les fourches caudines de l'authentification financière. Shoyo résout au moins ce problème… ce qui se traduit, très concrètement, par un meilleur taux de transformation !

Y a-t-il des fonctionnalités qui resteraient à améliorer ?
Pour l'instant, Shoyo ne fonctionne pas sur mobile. Même si on a plutôt tendance à utiliser son ordinateur pour investir, une version smartphone pourrait être un plus. Autre bémol : pour que ce système soit intéressant, il faut qu'il soit accepté sinon partout, au moins sur le plus de plateformes possible. Or Shoyo n'a pas encore atteint la masse critique d'utilisateurs qui le rendrait vraiment performant. Mais ça devrait venir !

J'AI TESTÉ POUR VOUS : HEADSPACE

par Flavia Sanches, de la rédaction d'*HEC Stories*

Flavia Sanches,
membre de la rédaction, a testé Headspace pour rester zen pendant son confinement.

Qu'est-ce que c'est ?
Headspace est une appli dédiée à la méditation, qui promet « une vie plus saine, plus heureuse et plus reposée ». Créé par un étudiant en sciences sportives qui a décidé de tout plaquer pour devenir moine bouddhiste, ce guide virtuel est l'un des plus onéreux du marché (environ 13 euros par mois). Mais pendant la crise sanitaire, les équipes d'Headspace ont choisi de mettre à disposition gratuitement une sélection de séances de méditations pour nous aider à endurer les semaines de confinement et « traverser la tempête » avec plus de sérénité.

Encore une application pour méditer…
Oui… mais non. Il suffit de survoler les différentes rubriques proposées pour comprendre pourquoi des entreprises comme LinkedIn et Google tiennent à offrir ce service à leurs salariés. « Méditation SOS débordé », « Se concentrer », « Définir ses priorités » : l'appli regorge de près de 600 heures de programmes, et semble à répondre à tous les cas de figure, avec des séances qui ne durent parfois pas plus de trois minutes. L'onglet spécial confinement proposait ainsi de méditer en marchant chez soi (les yeux ouverts, bien sûr…) afin de lutter contre la sensation d'enfermement.

Alors, efficace ?
Comme tous les dispositifs du genre, Headspace incite les utilisateurs à pratiquer la méditation quotidiennement pour améliorer leur qualité de vie sur le long terme – et, accessoirement, rester abonnés. Soyons honnêtes, ce n'est pas la première fois que les membres de la rédaction tentent d'adopter la saine habitude de la méditation. Petit Bambou, Melomind, stages de pleine conscience… Rien n'y fait, il y a toujours un moment où nous finissons par « oublier » de méditer… souvent après quelques jours seulement ! Difficile d'évaluer une méthode, quand on n'a pas respecté les trois minutes quotidiennes réglementaires. Trois minutes, c'est tout ? Oui, cela paraît facile, comme ça, mais essayez donc…

C'est pour qui ?
Pour tous ceux qui veulent être impressionnés par leur incapacité à se déconnecter. Plus sérieusement, l'interface est superbe, accessible à tous, et l'application se prête parfaitement à une utilisation sporadique, contrairement à la plupart de ses concurrentes. Les insomniaques pourront ainsi s'endormir en écoutant le crépitement d'un feu de camp ou l'écoulement d'une rivière à la fonte des neiges. Ceux qui sont overbookés méditeront en cuisinant, voire en mangeant (oui, toujours les yeux ouverts). Autant d'expériences à tester… Vous l'aurez compris, nous n'allons pas supprimer l'appli de nos smartphones tout de suite. En tout cas, pas avant d'avoir jeté un œil à la prochaine séance proposée : « Entraînez votre propre singe métaphorique pour perpétuer la méditation ». L'intitulé à lui seul vaut déjà son pesant de cacahuètes.

nouveau credo

L'avis de
Steve Fiehl (H.88)

Le plein des sciences

Comme tout bon livre de chevet, l'ouvrage d'Olivier Sibony, ex-stratège converti à la psychologie comportementale, se picore par petits bouts. On y apprend que nos façons de manager, de décider, d'évaluer, ne résistent guère à l'approche scientifique, exposée ici avec pédagogie. Avec un peu de honte – et un certain plaisir –, on découvre qu'il vaut mieux zapper le brainstorming (on a dû en faire une dizaine cette année…), que le PowerPoint camoufle les erreurs de logique (dire que c'est l'unique moyen de communication de notre comité de direction), qu'un entretien de recrutement ne vaut pas un clou s'il n'est pas structuré autour de questions prédéfinies, etc. Un livre à consulter de toute urgence pour mettre (enfin) un peu de bonne science à son management.

***Vous allez redécouvrir le management !*, d'Olivier Sibony (H.88), éditions Flammarion, 20 €**

parole de pro

L'avis de
Xuân Thu Le (H.00)

Autobiographie d'un entrepreneur visionnaire, créateur de la Majeur Entrepreneur d'HEC, cet ouvrage livre des clefs inédites sur la gouvernance, le fonctionnement de l'entreprise et les défis qui attendent la jeunesse de demain. Une lecture salutaire pour tous les citoyens engagés.

***L'Histoire d'un prof*, de Robert Papin, éditions Amazon Media, 12,60 €**

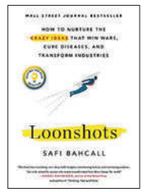
dans le halo

L'avis de
Xavier Rossignol (H.93)

Président de l'Observatoire de l'immatériel depuis 2014, Jérôme Julia décrit le déroulement d'une révolution invisible. Humains, organisationnels ou relationnels, les actifs immatériels constituent aujourd'hui l'essentiel de la valeur des entreprises. Sa réflexion invite à repenser l'idée de croissance ou de progrès, à point nommé.

***L'immatériel, révolution silencieuse*, de Jérôme Julia (H.93), éditions des Ilots de Résistance, 15 €**

idée barjo



L'avis de
Lucas Oppenheim (H.16)

De quoi sont faites les plus grandes innovations ? La question nous conduit sur les traces de physiciens, mathématiciens, militaires et startupers étonnants. Car les idées qui transforment nos vies sont souvent les plus folles, celles qu'on croit trop farfelues pour aboutir. Et, de fait, elles échouent souvent plusieurs fois avant de réussir. Un recueil d'aventures passionnantes.

***Loonshots*, de Safi Bahcall, éditions St. Martin's Griffin, 29 €**

stop and go

L'avis de
Thierry Kaïoun (H.82)

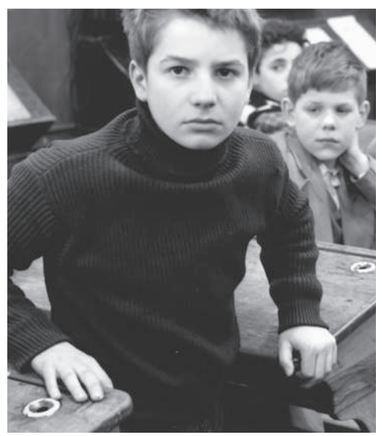
Depuis 2007, huit crises ont secoué le monde. Adoptant une approche systémique, l'auteur passe en revue ces épisodes du XXIe siècle. Il en identifie les mécanismes récurrents, et pointe les dysfonctionnements ou défauts d'analyse qui y ont mené. Une lecture enrichissante, à l'heure de l'effondrement économique et sanitaire lié à l'épidémie de Covid.

***Vive les crises contemporaines !*, de Gilles Barouch (H.76), éditions Publibook, 15,50 €**

© DR

cinéphile

L'avis de
Hugo Sallé (H.21)



La seconde jeunesse de Netflix

Netflix a annoncé l'arrivée d'une vague de classiques du cinéma sur sa plateforme. Vous étiez accros à *Stranger Things* ?
Je vous invite désormais à binge-watcher les films de François Truffaut et Xavier Dolan. À plus de cinquante ans d'écart, les deux réalisateurs racontent avec une touchante justesse le destin de jeunes perdus dans leur époque. Dans *Les Quatre Cents Coups* (1959), film emblématique de la Nouvelle Vague, François Truffaut raconte l'enfance d'Antoine Doinel. Accompagné de son ami René, le jeune garçon fuit un tissu familial instable et un système scolaire auquel il préfère l'école buissonnière.
Avec *Mommy* (2014), Xavier Dolan signe un drame vibrant. Steve, ado en proie à des troubles psychiatriques, doit cohabiter avec sa mère qui n'arrive pas à le contenir. Deux héros, deux époques, deux bijoux du 7e art que je vous recommande chaudement.

sur l'exil

L'avis de
Charles Fainas (H.85)

Partir, c'est discerner l'essentiel, se rapprocher de ce qui nous rassemble. Cette série de vidéos, diffusée sur TV5 Monde et Vimeo, nous invite à tourner un regard aimant vers un(e) autre, qui n'a pas suivi les mêmes sentiers que nous. Ces témoignages d'exilés, pour qui le départ est la promesse d'une vie nouvelle, nous font voyager à un moment où l'on nous impose de rester chez nous.

***Partir*, de Julie Dugé, produit par Éric Vernière (H.85) pour Élever la Voix Films**

sur le fil

L'avis de
Paul Bouzon (H.96)

Par peur, nous tentons sans cesse d'atténuer nos souffrances.
Erreur : ces symptômes sont nos alarmes internes. Cet ouvrage invite à affronter ses douleurs et conflits intérieurs, afin de s'en libérer vraiment et pouvoir commencer une nouvelle vie. Un livre intelligent et accessible, qui revisite le genre du guide pratique.

***Apaiser les 6 feux de notre souffrance*, de Ghislain Rubio de Teran (M.00), éditions Albin Michel, 17 €**

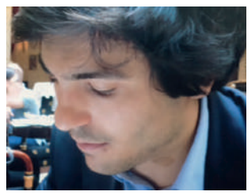
sur le gril

L'avis de
Gérard Dumas (H.64)

6 juin 1944, les Alliés débarquent.
Le temps est épouvantable, le relief des côtes difficile et les troupes allemandes lourdement armées.
Sur une mer déchaînée, les bateaux peinent à accoster. On songe un temps à réembarquer. Sous la plume de l'écrivain anglais Giles Milton, la bataille homérique se teinte d'une profonde humanité.

***D-Day : Les soldats du débarquement*, de Giles Milton, éditions Noir sur Blanc, 25 €**

sur l'idylle



L'avis de
Morgane Guilhe Lacombe de Villers (H.14) et Vincent Naigard (H.14)

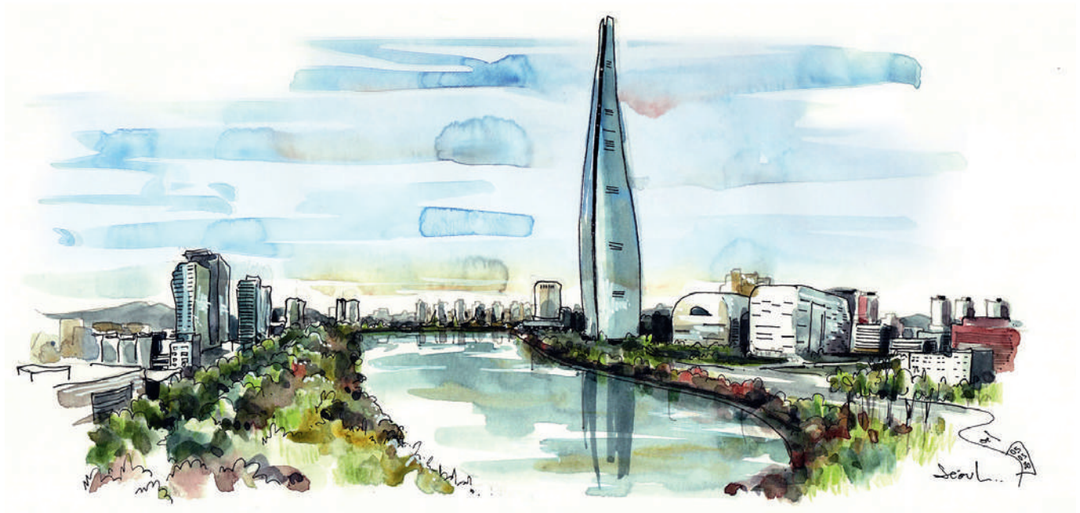
Récit d'une passion sous l'Occupation, dans le sud de la France. Fasciné par une statue, un jeune homme croise la route du modèle. Il se laisse alors entraîner dans le sillage de cette femme énigmatique et de son cercle social ambivalent. Le portrait tout en finesse, à la fois intime et historique, d'une période singulière.

***La Jeune Fille au chevreau*, de Jean-François Roseau (H.14), éditions De Fallois, 19 €**

© DR

SI VOUS PASSEZ PAR LÀ

Séoul



Mégapole effervescente de 10 millions d'habitants, la capitale de la Corée du Sud promet quelques étonnantes escapades. Les adresses favorites **des greeters HEC**.

Philippe Shin (H.89)

Depuis 1998
Avocat d'affaires, j'interviens en tant que consultant sur des opérations de fusions-acquisitions et de joint-venture impliquant des grands groupes et des investisseurs étrangers. Le week-end, j'aime me perdre dans les collines qui entourent la ville.

Jiun Kim (H.11)

Depuis 2014
Née à Séoul, je suis partie à Paris à l'âge de 10 ans. Je suis revenue en Corée en 2014. Je suis avocate d'affaires spécialisée en fusions-acquisitions au cabinet Cleary Gottlieb. J'adore me promener dans les jardins publics de Séoul et au bord de la rivière Han.

Julien Herveau (H.05)

Depuis 2011
J'ai fait toute ma carrière au sein du cabinet Mazars, dont je dirige le bureau coréen. En février, j'ai rejoint la chambre de commerce et d'industrie franco-coréenne, avec pour mission de développer les liens commerciaux entre mon pays natal et mon pays d'adoption.

Misung Park (H.13)

Depuis 2016
Née à Séoul, j'ai déménagé à Paris pendant mon enfance. J'ai fait une classe prépa littéraire avant d'intégrer HEC. J'ai commencé ma carrière en marketing dans les cosmétiques à Paris. Il y a quatre ans, je me suis installée à Séoul, où j'ai rejoint le groupe Pernod-Ricard.

© Illustrations Joël Guevara, DR

Par Philippe Shin (H.89)

labyrinthique

Remonter le temps

Si vous voulez avoir un aperçu du vieux Séoul tel qu'il était il y a cinquante ans, faites donc un tour à Ikseondong ! Le week-end, les jeunes et les moins jeunes viennent déambuler dans ce dédale de petites rues qui regorgent de restaurants traditionnels, de cafés, de boutiques de mode et d'artisanat. Le tout à deux pas du centre historique et des palais royaux.

Par Jiun Kim (H.11)

bucolique

Regarder des fleurs

Petit écrin de verdure à deux pas du Grand Hyatt, le jardin botanique de Namsan vous plonge en pleine forêt – un peu comme le bois de Boulogne à Paris, mais avec une flore typiquement coréenne. On peut y flâner le long d'un ruisseau, bordé d'arbres verdoyants et de jolies fleurs. Le cadre parfait pour faire son jogging ou échapper un instant à l'agitation citadine.

Par Julien Herveau (H.05)

si ludique

Explorer les traditions

Les musées pour enfants sont légion en Corée. Installé dans l'enceinte du parc Yongsan, le Musée national de Corée permet aux plus jeunes de découvrir en s'amusant la culture et l'histoire du pays. Dans une salle, ils peuvent même se déguiser en souverains de la dynastie de Silla, en revêtant des tenues très en vogue dans la péninsule du Ve au Xe siècle.

Par Misung Park (H.13)

très typique

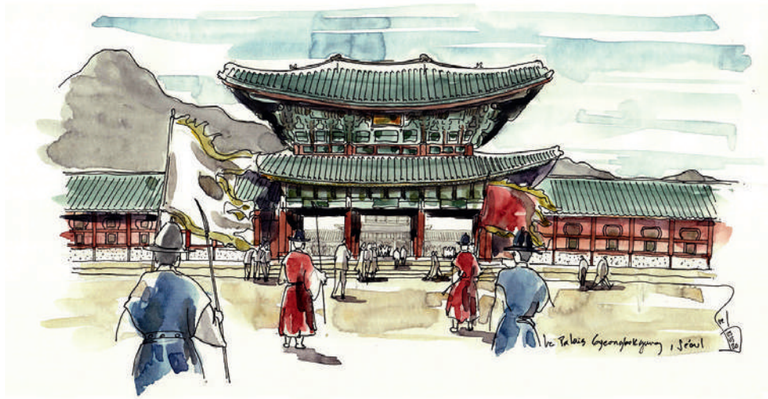
Admirer l'artisanat

Au cœur d'un quartier touristique mais étonnamment préservé, le quartier de Wonseodong est un jardin secret où se côtoient musées, cafés, boutiques de créateurs… ainsi que des ateliers qui perpétuent les savoir-faire ancestraux, comme l'art de la cuisine royale. Il paraît même que Bong Joon-Ho, le réalisateur de *Parasite*, affectionne cet endroit depuis longtemps.

dynastique

Aller au palais

Achevé en 1395, ce palais royal à l'architecture colorée est dressé au cœur d'un paisible parc où se baladent des écureuils. Après avoir passé la magistrale porte de Gwanghwa, vous pérégrinerez dans la cour des dignitaires, la salle du trône et les appartements royaux. Pour agrémenter la visite et adopter une couleur locale, vous pouvez vous habiller comme à l'époque en louant un hanbok, vêtement traditionnel coréen.



gastronomique

Manger local

Juste à côté du musée de la Guerre de Corée, le restaurant Pyeong Yangjib est une véritable institution locale. Vous y croiserez d'ailleurs peu d'étrangers. Viande de bœuf, de porc, de mouton, intestins ou morceaux plus raffinés : il y en a pour tous les goûts… et tous les portefeuilles ! Vous terminerez le repas avec un yangbap (une sorte de paëlla sans fruits de mer). Évidemment, le tout arrosé de bière et de soju !

gâteaux chics

Aimer Hermé

Dissimulé à l'intérieur de la boutique Dior, dans le très huppé quartier de Cheongdam, se terre un café très chic, où il est même possible de déguster des pâtisseries signées Pierre Hermé en plein cœur de Séoul. Le décor est luxueux, les desserts succulents, et, aux beaux jours, les baies vitrées s'ouvrent, histoire que les clients puissent profiter du soleil, du vent et de la vue en sirotant leur thé glacé.

historique

Jouer avec des sceaux

Classée au patrimoine de l'Unesco, la forteresse de Suwon, construite à la fin du XVIIIe siècle, est un majestueux édifice qui s'étend sur cinq kilomètres de long. Au pied de ses remparts se dresse le palais, qui occupe une place importante dans l'histoire coréenne. Les enfants adorent arpenter ses salles, et dénicher dans les recoins les dizaines de cachets cachés, avec lesquels ils peuvent tamponner leurs carnets.

artistique

Épater la galerie

Fondé par la famille Samsung, le musée Leeum abrite une vaste collection permanente, qui va de l'art traditionnel coréen aux pièces contemporaines d'artistes internationaux. L'architecture moderne de l'endroit se fond parfaitement au très chic paysage du quartier de Hannamdong. L'endroit idéal pour une sortie le week-end, avec visite culturelle, suivie d'un bon dîner et d'un verre.

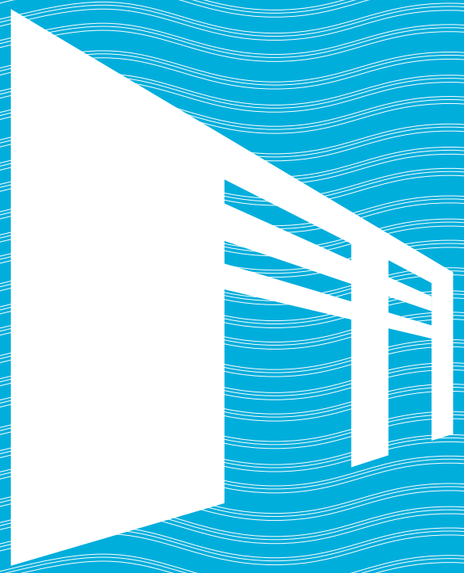
ON SE MOBILISE. ET VOUS ?

SOUTENEZ HEC ALUMNI, ADHÉREZ AUJOURD'HUI !

Déjà plus de 10 500 d'entre vous cotisent à HEC Alumni. Grâce à cela, l'Association a pu se mobiliser pour accompagner les personnes les plus impactées par la crise : appels personnels à nos camarades les plus âgés, digitalisation accélérée des parcours HEC Life Project, achat de plus de 300 000 masques pour Médecins Sans Frontières et Médecins du Monde... Pour continuer à assumer nos missions d'entraide et maintenir nos services, nous avons besoin de votre soutien. **Réglez dès aujourd'hui votre cotisation à l'Association.**

Pour activer votre adhésion, connectez-vous sur **hecalumni.fr** et choisissez entre la cotisation annuelle ou la cotisation à vie Infinity Pass. Nous sommes également disponibles par téléphone au **+33 1 53 77 23 23**. A bientôt !

HEC PARIS ALUMNI



vie d'hec

campus

covid-19

Cas d'École

Confinement sur le campus et pédagogie en ligne : HEC Paris s'est adapté en temps record face à l'épidémie.

HEC Paris avait anticipé l'épidémie de Covid-19 : dès le 27 janvier, la direction a créé une cellule de suivi pour accompagner les étudiants, professeurs et collaborateurs tout au long de la crise. Cette structure a facilité le retour de 1 000 étudiants vers leurs domiciles, en France et dans le monde, et le rapatriement des étudiants en échange à l'étranger.
Au premier jour du confinement, 489 étudiants, français et étrangers, résidaient encore sur le campus, certains avec leur famille. HEC a fait de leur confort sa priorité, tout en assurant leur sécurité et celle de son personnel. « Vingt-cinq collaborateurs ont continué à travailler sur le campus, où les mesures de distanciation ont été appliquées. La bibliothèque, la restauration et les installations sportives ont été progressivement fermées, explique Philippe Oster (E.16), directeur de la communication d'HEC Paris. Les étudiants vivant sur le campus ont été relogés dans des chambres avec kitchenette. La ferme de Viltain, le supermarché de Jouy-en-Josas et les food trucks ont permis d'assurer leur approvisionnement. Les affaires étudiantes et le centre médical les ont soutenus au quotidien, et les membres de la direction se sont relayés pour leur rendre visite régulièrement. » Les messages de Peter Todd, les weekly news ou encore le site #Staysafe by the HEC Paris Community ont été autant de moyens créatifs de conserver le lien avec la communauté.

Cursus « not as usual »

Dès le 23 mars, les cours en ligne étaient déployés. En parallèle, les professeurs d'HEC ont créé une série de podcasts, « Business not as usual », afin d'alimenter les réflexions sur la crise, tandis que l'Executive Education a proposé des webinaires destinés au grand public, très suivis.
À la fin du confinement, le 11 mai, les étudiants ont repris peu à peu une activité sociale. Le télétravail demeure cependant la règle pour la grande majorité des collaborateurs, puisque le campus restera fermé jusqu'à la fin de l'été.

cours en ligne

Continuité pédagogique assurée !

Quatre jours : c'est le temps qu'il aura fallu, après l'annonce du confinement, pour que tous les cours de la Grande École, des Masters, du MBA et du doctorat soient déployés en ligne. 200 cours hebdomadaires synchrones, mais aussi en différé, afin que les étudiants à l'étranger puissent poursuivre leur scolarité. 100 % du corps professoral est en ligne et utilise les ressources du *learning system* d'HEC. « Sur Blackboard, les étudiants peuvent récupérer contenus et documents. Et les classes virtuelles ont lieu sur Zoom,

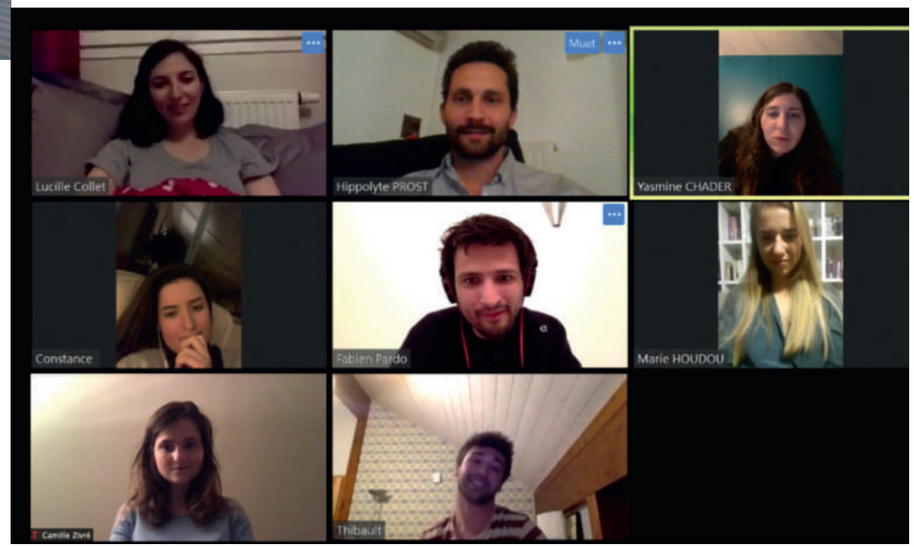
Anne Michaut, doyen associé d'HEC Paris

un outil adapté au travail de groupe qui permet d'enregistrer les cours, explique Anne Michaut, doyen associé d'HEC Paris, en charge de l'Education Track et de la pédagogie. Les premiers feedbacks sont très encourageants. »
« Switch » online réussi pour HEC Paris, qui réfléchit déjà à la création de nouveaux formats pédagogiques, mêlant présentiel et distanciel.

tutorat

L'aide aux jeunes élèves

Pour répondre au défi que l'école à la maison représente pour les collégiens et lycéens les plus isolés, la Mission égalité des chances d'HEC Paris a créé une initiative de tutorat à distance. « Nous avons lancé un appel à la communauté HEC dès le premier week-end du confinement, raconte Hélène Bermond, déléguée à l'égalité des chances de l'École. 150 tuteurs, étudiants HEC et jeunes diplômés, se sont portés volontaires. Les lycées, collèges et associations partenaires nous ont aidés à identifier les jeunes qui avaient besoin de soutien. » Chaque binôme a choisi son outil de communication et ses créneaux horaires. Les tuteurs se sont adaptés au cas par cas aux demandes exprimées par les élèves : suivi des devoirs, conseils de méthodologie, focus sur certaines matières, etc. Dès la mi-avril, 150 binômes étaient constitués. Ils sont plus de 220 aujourd'hui, et les demandes continuent d'affluer.



© Jean-Marc Biais, HEC Paris, DR

innovations

Hacking Covid-19

Les 11 et 12 avril, un hackathon spécial était organisé pour trouver des réponses à la crise du Covid-19. HEC Paris, Polytechnique et Sciences Po participaient à l'aventure. Bilan : 103 projets développés en 48 heures par 1 400 participants, de 50 nationalités différentes ! Outil de communication pour les résidents des maisons de retraite, masque intelligent, optimisation des échanges d'informations entre hôpitaux… Camille Zivré (H.19) et Lucille Collet (H.19), à l'initiative de ce Hacking Covid-19, se sont dites admiratives de tant d'inventivité.

télex

En raison de la crise sanitaire, les épreuves écrites du concours HEC ont été reportées et se dérouleront entre le 29 juin et le 7 juillet. Les épreuves orales sont, elles, supprimées à titre exceptionnel.

mobilisation

HEC Alumni, un réseau solidaire

Durant la crise, l'Association s'est mobilisée pour conserver le lien avec les alumni et a réaffirmé son engagement sociétal et solidaire en soutenant Médecins du Monde et Médecins Sans Frontières.

Dès le 4 avril, HEC Alumni a mis en place une chaîne de solidarité afin de contacter par téléphone tous les diplômés âgés de plus de 75 ans. Bilan de l'opération pilotée par Laurence Rolland, responsable du réseau Clubs & Promos, avec l'aide de Claudette Couffi et de plusieurs bénévoles HEC : 5 183 appels passés en France et à l'international, pour s'enquérir des aînés. « Il s'agissait de prendre de leurs nouvelles, de s'assurer qu'ils étaient bien entourés et de les aider en cas de besoin, explique Laurence. La majorité d'entre eux allaient bien. Ravis d'être contactés par l'association, ils se sont souvent souciés de leurs camarades – nous avons ainsi contribué à quelques belles retrouvailles téléphoniques ! J'ai discuté avec de vrais battants : une octogénaire occupée à coudre des surblouses pour le personnel hospitalier, un nonagénaire qui faisait ses pompes chaque matin… Et le doyen des HEC, 101 ans, diplômé en 1939 ! Malheureusement, l'épidémie n'a pas épargné nos alumni. Nos pensées vont à ceux qui nous ont quittés et à leur famille. »

Unis face à l'épidémie

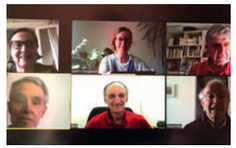
Devant l'ampleur de la pandémie, HEC Alumni s'est également associée à Sciences Po Alumni pour organiser une collecte solidaire au profit de Médecins du Monde et de Médecins Sans Frontières. « Nous voulions nous appuyer sur la puissance de nos réseaux d'alumni pour soutenir ces ONG, qui sont en première ligne dans la lutte contre l'épidémie, en France et dans le monde, explique Marguerite Gallant (H.03), directrice générale d'HEC Alumni. Elles ont besoin d'acheter du matériel médical pour protéger leurs personnels d'intervention et assurer la continuité de leurs autres actions sanitaires, mises à mal par la Covid-19. C'est la première fois que Médecins du Monde et MSF s'allient sur une opération de communication et de collecte : cette crise sans précédent a fait bouger les lignes de l'action humanitaire. »
Au 11 mai, plus de 177 000 euros avaient déjà été collectés. Démonstration de l'impact que peuvent avoir des alumni réunis et solidaires.

HEC PARIS ALUMNI

clubs

Tous en ligne !

L'épidémie n'aura pas eu raison de l'activité des clubs : sitôt confinés, ils se sont mis à organiser des événements en ligne. Sur les conseils de Léa Pasdeloup, responsable du réseau Chapters & Club, les membres de Generation Share se sont ainsi approprié les outils numériques en un temps record. « Dès le 25 mars, leur cercle économique a tenu sur Zoom sa première grande visioconférence sur les enjeux économiques de la crise, avec 99 participants et un sondage en ligne », raconte Léa Pasdeloup. Les autres clubs n'ont pas été en reste : deux réunions d'HEC Spiritualités par semaine, cafés philo et afterworks du Club Lyonnais, conseils de crise du Hub Entreprendre et du Club Experts et Indépendants… 97 événements ont réuni 5 200 alumni derrière leurs écrans. Le réseau passe en très haut débit !



Léa Pasdeloup et les membres du club Generation Share, réunis sur Zoom.

initiative

Genèse du monde d'après

Alexandre Mancino (H.16), coprésident de Generation Start et fondateur du Cercle Orion, a lancé fin mars un appel à contribution pour repenser notre modèle de société dans le sillage de l'épidémie de Covid-19. 200 jeunes diplômés d'HEC Paris et de Sciences Po ont ainsi participé à l'élaboration d'un *Manifeste pour le monde d'après*. « Nous souhaitons tirer les enseignements de cette crise et contribuer à la construction du monde de demain à travers des recommandations concrètes sur les plans économique, social et environnemental. »
Un comité de parrainage composé de plusieurs personnalités (Bernard Stirn, Pascal Lamy (H.69), Bertrand Badré (H.89)…) a d'ores et déjà accepté de préfacer leurs travaux. Rendez-vous fin juin pour découvrir la teneur des propositions et à l'automne pour une grande soirée de lancement.

© Médecins du Monde, Air France, DR

chapter

Opération masques

70 millions de masques livrés en France à la mi-mai, soit pas moins de sept avions-cargos. C'est le tour de force réalisé par Action Support France, un collectif de six bénévoles français résidant en Chine. « Nous avons voulu aider les hôpitaux, cliniques et collectivités locales », déclare Thibaud Sarrazin (MBA.97), courtier en assurances à Hong Kong, conseiller consulaire et président du Chapter HEC Alumni de Shenzhen. Contacts avec les usines, entreprises d'import-export et transporteurs : les six coéquipiers n'ont pas eu de répit. Mais l'opération a atteint une envergure inespérée.

télex

HEC Alumni compte 570 nouveaux cotisants **Infinity Pass** depuis janvier, soit 10 970 au total. Rejoignez-les pour continuer à développer nos services et la solidarité avec tous les alumni, en France et ailleurs !

FONDATION HEC PARIS

purposeful leadership

Voir l'avenir autrement

Avec le soutien de la Fondation HEC, la *Joly Family Chair in Purposeful Leadership* continue de déployer son programme, créé en 2019.

La crise sanitaire qui vient d'ébranler le monde invite à repenser nos modèles de développement économique. Business school pionnière sur ces réflexions, HEC Paris a créé dès 2009, avec l'aide de la Fondation, le Centre Society & Organizations (S&O) qui vise à refonder le monde de l'entreprise sur des valeurs de responsabilité sociale et environnementale. C'est dans ce cadre que la *Joly Family Chair in Purposeful Leadership* a vu le jour en 2018 sous l'impulsion d'Hubert Joly (H.81). Elle promeut un nouveau type de leadership, qui aligne la quête de sens individuelle à la mission de l'entreprise, dans une optique de bien commun. Rodolphe Durand (H.93 - D.97), Directeur académique du Centre S&O et titulaire de la chaire, et les équipes d'HEC, ont développé un parcours obligatoire sur les quatre années du cursus de Grande École, pour faire réfléchir les étudiants au sens qu'ils souhaitent donner à leur projet professionnel, afin qu'ils incarnent, demain, une économie à visage humain. Ce parcours académique a été lancé en septembre 2019. Grâce au soutien d'autres donateurs engagés dans ce projet, Laure Fau (H.94), Nicolas Giauque (H.93), Pascal Stefani (H.88), Valérie et Benoît Valentin (tous deux H.90), plus récemment Coralie (H.00) et Vincent Laurencin (H.99), Sylvia Métayer (H.86), Jean-François Palus (H.84) et Jean-Dominique Sénard (H.76), la chaire continue de déployer son programme de recherche et d'enseignement.

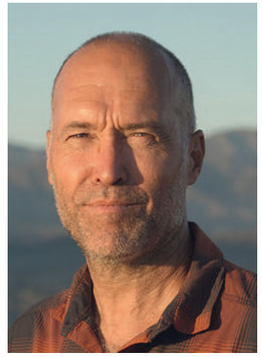
La crise, accélérateur de changement

« En 2020-2021, nous lançons la deuxième étape : un parcours pour les étudiants du MBA et du EMBA, ainsi qu'un parcours de connaissance de soi pour les 750 étudiants de M1, qui seront accompagnés par des coachs certifiés HEC, explique Cécile de Lisle, Directrice exécutive de la *Joly Family Chair in Purposeful Leadership*. La crise a mis en lumière la nécessité d'approfondir la notion de sens. Je pense que les étudiants aborderont ces questions avec une plus grande maturité. » Le contexte accélère aussi l'engagement des alumni, convaincus de l'urgence de repenser le leadership. « Le parcours, que nous espérons étendre à tous les programmes d'HEC Paris, ne pourrait se développer sans la mobilisation exceptionnelle des donateurs ! »

témoignage

Un nouveau leadership

Engagé dès 2008 aux côtés de la Fondation, Pascal Stefani (H.88) se consacre à l'Impact Investing. En tant que business angel, il accompagne des entreprises sociales et des associations dans les domaines de l'inclusion, de l'environnement et de l'éducation pour inventer un monde plus responsable, durable et inclusif. « Une transformation en profondeur de l'ensemble du business et de la finance est nécessaire », estime-t-il. Lorsqu'en juillet 2018, il entend Hubert Joly (H.81) présenter aux Matins HEC la chaire qu'il lance avec HEC Paris, il se sent en totale adhésion avec ses idées. « Transformer l'enseignement du leadership, c'est changer la façon dont seront dirigées les organisations. Le profit à court terme ne peut plus être le seul critère de performance, l'impact environnemental, social et sociétal doivent être pris en compte. HEC peut contribuer à créer un nouveau leadership. C'est la raison de mon engagement pour la Fondation HEC ! »



Pascal Stefani (H.88).

impact tomorrow

Notre École et nos étudiants ont besoin de vous

La campagne de levée de fonds *Impact toworrow*, lancée en 2019 par la Fondation HEC, est plus que jamais d'actualité dans le contexte de la crise sanitaire. Mobilisons-nous pour soutenir les programmes d'Égalité des Chances menés par la Fondation et l'École, et permettre aux étudiants boursiers de poursuivre leur scolarité malgré les difficultés économiques actuelles ; nous avons besoin de la solidarité de la communauté des alumni.

Plus d'informations sur les actions de la Fondation HEC : impact.hec.edu.

© Daniel Brown, HEC Paris

aide d'urgence

Fonds de solidarité

Dès le début du confinement, la Fondation HEC a débloqué un budget et constitué un fonds de solidarité pour aider les étudiants en difficulté, abondé par la suite par des dons d'alumni.
« Avec le report de mon stage suite à l'épidémie, j'ai perdu toute source de revenus et n'ai pas pu rejoindre ma famille. La Fondation HEC m'a accordé une bourse exceptionnelle, qui me permet de subvenir à mes besoins immédiats. Je remercie les donatrices et donateurs pour leur générosité, et les équipes de la Fondation et l'École pour leur soutien », témoigne un étudiant de la promotion 2021.

télex

À ce jour, 200 000 € ont été collectés et 110 étudiants ont bénéficié d'une aide d'urgence : **www.hec.edu/fr/votre-soutien-un-impact/solidarite-covid-19**

Edenred

VIBE WITH US

Vincent
Marketing & Strategy, Edenred Group

The right spot to reinvent life at work

Let Edenred surprise you. As a technological player, we operate digital solutions and connect employees, companies and merchants all around the world. Every day, we make life at work easier for more than 50 million users. Everything is moving fast here. This is why our careers require passion, commitment and imagination. **Dare to join Edenred, the everyday companion for people at work.**

talk

Les entreprises parlent aux HEC

sommaire

traverser la crise

MANCHON & COMPANY
Augustin Manchon (H.83)
Fondateur
p.103

management de transition

X-PM
Arnaud de Lagabbe (E.04)
Directeur associé
p.105

cosmétique

RAMPAL LATOUR
Jean-Louis Plot (H.93)
Dirigeant
p.106

conseil

AXING
Olga Chiappini (H.84)
Dirigeante
p.107

L'APRÈS-COVID-19 : PRESSION SUR LES PRIX ET STRATÉGIES PRICING GAGNANTES

Le numéro 4 d'*HEC Stories* révélait toute l'importance pour les dirigeants de prendre en main le pricing comme levier le plus puissant de la rentabilité de leur entreprise mais aussi de la rénovation de leur business model. La crise de la Covid-19 renforce cet impératif. Dans cet entretien, Augustin Manchon, seul Français parmi les 40 meilleurs experts mondiaux du pricing et actuellement architecte de plusieurs plans de reprise, note les erreurs de pricing les plus fréquentes et nous livre les clefs indispensables à une reprise réussie et une rentabilité résiliente.

Comment voyez-vous la nouvelle réalité économique affecter les décisions de pricing ?
Suite aux chocs d'offre, de demande et de trésorerie dus au confinement, le déconfinement et la reprise progressive ne sont pas sans risques. Tout dirigeant doit être conscient des nouvelles réalités qui impacteront la stratégie prix :
- Gérer une reprise avec des incertitudes sur le niveau, le timing et la répartition de la demande que certains veulent **stimuler par le prix** alors que la cause de la prudence des acheteurs est souvent ailleurs ;
- Anticiper une vague de faillites dans certains secteurs, mais aussi chez ses concurrents, clients et fournisseurs les plus fragiles. Des situations de **déstockage** déclenchent des **promotions** hors normes, des **guerres de prix** involontaires et une tendance **déflationniste** qui va durer sur plusieurs mois ;
- Absorber des disruptions dans la chaîne de valeur, conduisant certains à hausser le prix pour lisser une **pénurie temporaire** ou à baisser le prix pour atténuer une défaillance de service ;
- S'adapter à une nouvelle organisation du travail, à la disparition de certains métiers, à l'apparition de nouveaux et une **revalorisation des professions en première ligne** ;
- S'accommoder de l'explosion du canal digital qui entraîne une **transparence accrue des comparaisons de prix** ;
- Anticiper une hausse du chômage et une baisse du pouvoir d'achat après l'expiration des aides au chômage partiel. A contrario, la **thésaurisation forcée** de 70 milliards d'euros de mars-avril jouera sur la balance de la reprise selon le degré d'optimisme ou de pessimisme pour la fin d'année et les arbitrages du **plan de relance** de cet automne ;
- Accepter que la **récession inévitable dans le monde entier** (entre 9 et 20 % de baisse du PIB selon les pays) **réduise les exportations** même si la **réindustrialisation** française peut aussi ouvrir à long terme de nouvelles voies de croissance auprès des pays voisins.
Le **dumping des prix sur des marchés internationaux** pourrait tenter certains. Pour les entreprises internationales, il faut savoir qu'une **guerre des changes** n'est pas exclue par les économistes avec la reprise de la concurrence entre les grands blocs et la tentation des banques centrales de laisser dévaluer leur monnaie pour favoriser l'exportation.

speaker

Augustin Manchon (H.83)
a débuté sa carrière dans le conseil en stratégie chez Mars & Co avant de rejoindre Braxton, la division stratégie de Deloitte, à Paris puis Londres, Madrid et Toronto. En 1994, il « remonte le Gulf Stream » et prend la direction américaine de la nouvelle practice Customer Value Management avant de lancer avec succès la practice du pricing. Il rejoint ensuite le cabinet Accenture pour y fonder cette practice et devenir le leader mondial en moins de deux ans. Après un passage au sein du cabinet SKP spécialisé en pricing fonctionnel, il crée en 2009 Manchon & Company à Toronto avec une antenne à Paris depuis 2016.

Face à toutes ces pressions, comment répondent les entreprises ?
En France, selon le sondage conduit pour Manchon & Company auprès de 495 dirigeants de PMEs et ETIs, en association avec BPI France, le 29 avril dernier (https://bpifrance-universite.lms.crossknowledge.com/site/channel/537), environ **un tiers des entreprises vont procéder à des baisses de prix (7 %), des hausses de prix (8 %) ou un mix des deux (18 %)**

pour préserver la trésorerie, le chiffre d'affaires ou la marge.
Aux États-Unis où la récession est plus brutale et immédiate, selon un sondage de mon confrère Steven Forth, des baisses temporaires de prix sont planifiées par 30 % des entreprises et en incluant les autres formes d'incitations prix, c'est un total de **40 % qui vont tirer les prix vers le bas au moins temporairement.**

Est-ce une erreur de baisser les prix pour répondre à cette crise ?

Trois types de situations peuvent mener à une réduction mal avisée des prix :
- Baisser les prix est souvent une réponse instinctive pour relancer la demande. Une baisse n'est efficace que si la demande est élastique au prix, or dans cette crise la demande de nombreux produits et services est devenue **inélastique** au prix. Un prix plus agressif ne résout pas une impossibilité d'acheter, un besoin temporairement suspendu, un désir d'attendre pour voir venir… ;
- La baisse de demande d'un produit **dérive** souvent de la baisse de demande d'un autre produit en amont dans la hiérarchie de besoin ou en aval dans la chaîne de valeur de l'acheteur… ;
- La combinaison d'intentions ou de promotions individuellement logiques (par exemple une reprise du calendrier de promotion pré-Covid) peut déclencher une chaîne de réactions concurrentielles et mener à une **guerre des prix**, dont il est notoirement difficile de sortir ensuite.

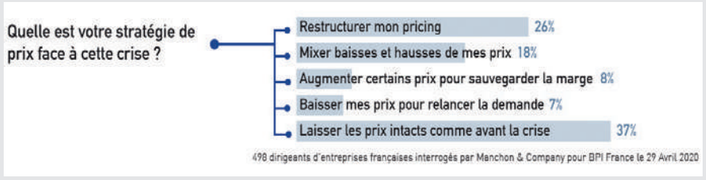
Quelles alternatives à une baisse inconsidérée des prix ?

Des alternatives plus judicieuses existent. Parmi celles-ci, je citerai :
- Offrez des **délais de paiements** pour traiter le besoin de trésorerie, plus réel que le besoin de baisse de prix. Rendez les **retours** gratuits. **Financez** des services complémentaires tout en créant des avantages concurrentiels durables ;
- **Enrichissez l'offre** avec des fonctionnalités et services, en privilégiant celles qui ont le meilleur ratio entre valeur perçue et coût pour vous ;
- **Encadrez** les promotions dans le temps, **ciblez** les remises sur des segments spécifiques pour des raisons de solidarité ;
- Pensez à **l'aval de la filière** : soyez comme Inbev, l'instigateur d'une plateforme de collecte de **bons d'achat** pour cafés et restaurants à valoir sur l'achat de vos produits en amont ;
- N'accordez jamais une remise sans **contrepartie** (engagement de volume, de durée, de part d'achat, d'usage d'un autre canal de distribution, d'élargissement de la gamme achetée…). Sans explication ni contrepartie, une remise induit à terme une érosion de la perception de valeur.

Et en termes de stratégie pricing à moyen terme, que recommandez-vous ?

Cette crise est aussi une opportunité pour faire face à la prochaine crise sinon une nécessité de reconstruire sa résilience. Le pricing permet cette remise à plat.
Le pricing doit s'aligner avec la valeur ou selon les cas **atténuer les aléas** de la conjoncture. Il y a 5 leviers sur lesquels tout dirigeant peut s'appuyer dans ce cadre :
- Lancez un exercice de **scénario planning** avec des scénarios extrêmes pour forcer l'identification de stratégies innovantes, choisissez celle(s) qui résiste(nt) le mieux au scénario le plus probable, mais surtout pilotez régulièrement les **indicateurs** qui signalent quand il est temps de passer du plan A au plan B ;
- Remettez à plat votre **business model**. Par exemple, les entreprises qui ont adopté un **modèle d'abonnement, usage-based** ou **outcome-based** ont mieux résisté à la crise (environ 15 % de différence de performance dans l'index Zuora de la Subcription Economy). Un revenu récurrent vous permettra de mieux résister aux fluctuations transactionnelles ;
- Capitalisez sur les **mutations de la valeur client et des valeurs sociétales** qui se sont accélérées ou révélées : **acheter local, national, vert ou bio a un prix**. Une nouvelle marge de manœuvre s'ouvre pour relocaliser et reconstruire du pricing power en accord avec ces nouvelles valeurs ;
- Attention à vos initiatives de value-based pricing. En période de crise, le **cost-plus pricing** reprend du poil de la bête à cause des fluctuations. Là aussi, il faut mettre en place des indicateurs avancés en amont pour guider des évolutions proactives du prix en aval. Une **gouvernance pricing cross-fonctionnelle** est une parade préventive ;
- Segmentez votre offre en **Good**, **Better**, **Best**. Créez le niveau Best, artificiellement s'il le faut, pour créer un **effet d'ancrage**. Ce biais cognitif (documenté dans la science comportementale) permet à lui seul un shift instantané de vos ventes Good vers Better (jusqu'à un doublement du CA).

25 % des entreprises françaises ont lancé une remise à plat de leur **structure** de pricing au-delà des aménagements tactiques immédiats de leurs **niveaux** de prix. Ce sera vous ou votre concurrent…



entreprise

MANCHON & COMPANY
a été créée par Augustin Manchon en 2009. Spécialisée dans le pricing, la société accompagne les directions générales dans tous les secteurs sur cette problématique devenue essentielle aujourd'hui en Amérique du Nord et en Europe. Slipstream a distingué Augustin Manchon dans son « Top 40 Pricing Influencers in the World » (19e Mondial, 8e en Expertise, seul Français).

LE MANAGER DE TRANSITION : L'OPÉRATIONNEL DE L'APRÈS-CRISE

Créée en 2001, **X-PM**, entreprise de référence en management de transition, a pour mission première de renforcer le management de ses clients pour faire face à une situation de crise. Elle s'appuie sur l'expérience de ses associés et le savoir-faire de ses managers de transition. Interview d'Arnaud de Lagabbe, directeur associé X-PM (E.04) en vue de la reprise tant attendue après la Covid-19.

La France connaît une crise sans précédente. Quels impacts sur l'activité des entreprises ?

La Covid-19 a poussé les dirigeants à innover au plus vite. Les constructeurs automobiles ont fabriqué des respirateurs et le groupe Décathlon a détourné ses masques de plongée pour en faire des appareils de respiration, l'entreprise Michelin se mobilise pour confectionner des masques. La crise engendre souvent des innovations qui n'auraient pas été prévues avant par les entreprises !

Le canal e-commerce a-t-il permis aux entreprises de continuer leur vie ?

Nous n'avons pas vu un franc report d'activité sur le web pour les entreprises. Les biens vitaux – énergie, télécommunication, alimentaires ou santé – ont continué, ils ont enregistré cependant une baisse d'activité de 30 %. Les autres activités comme la distribution spécialisée, les constructeurs automobiles ou le textile, par exemple, sont pratiquement à l'arrêt. L'e-commerce ne représente que 10 à 15 % de leur activité.

Quels types de difficultés vont rencontrer les entreprises après la crise ?

La crise va générer des difficultés de trésorerie, de gestion, de ressources humaines. Le déconfinement progressif va engendrer une reprise lente.
Il serait erroné de croire que les comportements adoptés pendant le confinement soient acquis et servent de modèle. Les difficultés vont réellement apparaître en 2021.

Comment le manager de transition peut-il accompagner la relance des entreprises ?

En sortie de crise, le manager de transition ne sera pas dans la stratégie. Il sera dans l'opérationnel pour contribuer à la mise en route !
Sur une période courte de trois à six mois, il va pouvoir épauler le dirigeant pour redresser l'entreprise dans toutes les fonctions. Par analogie, il est celui qui pousse la voiture qui n'a plus de batteries. Il aide à redémarrer et il laissera le conducteur (le dirigeant) continuer tout seul son chemin.

Pour quel type de missions le manager de transition interviendra-t-il ?

Le manager de transition accompagnera le dirigeant à la remise au travail du personnel. Il est adapté pour des missions d'aide à la relance, de coaching, de remise en condition des équipes.

Quelle sera votre ambition ?

La stratégie relève du dirigeant !
Le manager de transition doit rester l'homme du terrain qui servira de catalyseur, de starter pour réorganiser et redémarrer l'entreprise.
Il est celui qui doit donner une impulsion positive et rendre l'espoir.

speaker

Arnaud de Lagabbe (E.04)

a effectué l'essentiel de sa carrière dans des fonctions commerciales B2B et dans le secteur des nouvelles technologies IT. Il débute comme chef de projet dans la banque au Crédit Lyonnais puis évolue vers les fonctions commerciales B2B dans le secteur IT en intégrant en 1991 le groupe Bruno Rives et Associés, puis en 1994 le Gartner Group. En 1997, il rejoint la société Sun Microsystems en tant que business developer où il développe l'écosystème des pionniers de l'internet. En 2007, il est recruté par AVID Technologie en tant qu'Entreprise Account Manager en charge de l'Europe du Sud. En 2012, il intègre la société Grass Valley en tant que directeur régional en charge du développement des ventes pour l'Europe du Sud et l'Afrique du Nord. Il prend ensuite la direction des ventes indirectes Europe. Il rejoint X-PM en 2020 pour assurer le développement du secteur Services IT - nouvelles technologies.

RAMPAL LATOUR : SAVOIR-FAIRE ET INNOVATION, UNE COMBINAISON GAGNANTE

Innover et moderniser son outil de production tout en veillant à conserver sa qualité et en respectant la tradition… c'est le secret de **RAMPAL LATOUR**, pionnier dans l'art de la fabrication du vrai savon de Marseille. Éclairage de Jean-Louis Plot (H.95), son dirigeant passionné.

À la savonnerie Rampal Latour, tradition rime avec innovation…
En effet, cela fait plus de 190 ans que dans la lignée des Rampal, nous avons la fibre de l'innovation. Cette famille d'entrepreneurs n'a jamais cessé d'innover pour répondre aux besoins de leur temps. En 1900, Pierre Rampal obtient la médaille d'Or à l'Exposition universelle de Paris. En 1935, ils révolutionnent l'hygiène avec la première savonnette corporelle, puis en 1945, ce sont les premiers à transformer le savon brut en paillettes pour laver le linge avant de lancer en 1951 les premiers shampoings.
Lorsque René Rampal m'a transmis la savonnerie, faire perdurer le savoir-faire Rampal et la tradition savonnière dans cet esprit entrepreneur d'innovation a été mon but. Nous avons lancé en 2008 une gamme de savons certifiés biologiques, élue « Meilleure gamme bio de l'année » au « New York Gift Show ». En 2018, en s'appuyant sur cette certification bio, nous avons ajouté une certification santé avec le label SafeLife.

Justement, vous avez récemment obtenu deux brevets majeurs sur votre procédé de fabrication de l'authentique savon de Marseille. Pouvez-vous nous en dire plus ?
Ces brevets, témoins de la tradition innovante de Rampal Latour, ont permis à la fois de répondre à des enjeux contemporains, tels que l'écologie et le besoin de prendre soin de la peau, mais aussi de pérenniser une tradition marseillaise à travers un produit iconique, le savon de Marseille. En améliorant son procédé de fabrication, qui n'avait pas bougé depuis 150 ans, nous avons répondu à deux problèmes : la protection de l'environnement et le respect de la peau. Sur le plan écologique, la fabrication du savon de Marseille Rampal Latour consomme quatre fois moins d'eau et sept fois moins d'énergie, sans aucun rejet dans les eaux usées de la ville. Sur le plan dermatologique, notre savon de Marseille ne dessèche pas la peau : il conserve au cours de sa fabrication, autant de glycérine qu'une crème hydratante, trente fois plus que les autres vrais savons de Marseille.

Nous pouvons donc l'utiliser sans modération pour se laver les mains afin de limiter la propagation de la Covid-19…
De nombreux médecins, comme le docteur Gayet du CHU de Strasbourg, recommande le savon de Marseille – sans additifs – comme le plus adapté pour lutter contre l'épidémie. Nous avons offert 16 300 savons de Marseille aux écoles et aux Ehpad. Nous servons également en priorité les entreprises dont le personnel est exposé au virus, tels que les transporteurs, les soignants, les postiers et les agents de nettoyage. C'est bien ainsi que notre métier répond à sa vocation : prendre soin de vous, chaque jour depuis 1828 !

speaker

Jean-Louis Plot (H.95),

HEC entrepreneur et chimiste, Jean-Louis Plot (H.95) succède à 5 générations de Rampal en 2004 pour faire grandir la savonnerie, la développer et l'ouvrir au monde. Sa formation et son expérience (Banque Mondiale, Mars Inc.) l'y ont préparé. Convaincu de l'unicité de la savonnerie et de la qualité de ses produits, il laisse une autre ambition prendre corps : « améliorer la vie des gens ».

entreprise

RAMPAL LATOUR

PME provençale, Rampal Latour cultive son savoir-faire savonnier depuis 190 ans. Cette Entreprise du Patrimoine Vivant fabrique de façon écoresponsable l'authentique savon de Marseille, des gammes de produits bio et d'entretien sains et sûrs pour l'homme et pour l'environnement. Visites des deux usines en Provence et boutique en ligne sur : rampal-latour.fr

LE COACHING INTÉGRATIF ET RELATIONNEL® AU SERVICE DES ORGANISATIONS

Olga Chiappini (H.84) présente la société **AXING** qu'elle dirige depuis près de vingt ans, sa stratégie de développement, la formation de coach professionnel qu'elle a conçue ainsi que sa méthode d'intervention, le coaching intégratif et relationnel®.

Vous intervenez depuis vingt ans en tant qu'executive coach en entreprise : quelles sont les évolutions que vous avez constatées ? Et quelles sont les demandes actuelles de coaching ?
Il y a des attentes spécifiques de la part des nouvelles générations, probablement en raison de l'environnement économique qui est moins stable et qui exige de s'adapter à la transformation permanente que connaissent les organisations.
Leurs demandes de coaching s'orientent autour de la compréhension des enjeux stratégiques, mais aussi des relations au sein des entreprises. Il leur faut être flexibles et solides mais avec beaucoup moins de repères. Ils cherchent à être proactifs face à une mouvance souvent imprévisible, ce qui demande une stabilité intérieure que l'on développe grâce au coaching.
Les dirigeants, quant à eux, cherchent un accompagnement qui leur permette d'affiner leur réflexion. Dans la relation de coaching, en tant que *sparring partner*, ils vérifient avec moi d'éventuels angles morts et s'enrichissent d'un point de vue extérieur. Chacun cherche à trouver son propre ancrage dans ses valeurs, à s'adapter à l'environnement tout en gardant ses spécificités.

Vous pratiquez et enseignez le coaching intégratif et relationnel®. Quelle est la valeur ajoutée de cette méthode ?
L'élément central de ma pratique est l'instauration d'une relation *secure*, quelle que soit la demande de coaching.
L'implication du coach, sa disponibilité pour s'harmoniser à son interlocuteur et son authenticité dans la relation sont des leviers qui permettent au client de renoncer à certains comportements limitants, pour envisager et adopter de nouveaux modes de fonctionnement.
Le coaching intégratif et relationnel® est le résultat de mes années d'expérience en entreprise, conjugué à mes apprentissages auprès de Carlo Moiso (psychiatre et didacticien en analyse transactionnelle) et Richard Erskine (fondateur de la psychothérapie intégrative).
Sa valeur ajoutée est la relation de plein contact : le coach se doit d'être lui-même intégré, c'est-à-dire au contact de ses propres ressources cognitives et émotionnelles afin d'offrir une présence propice à l'émergence du potentiel chez son client. Chacun, dans son authenticité, contribue à la construction de nouveaux possibles.
L'humain est au cœur de nos interventions : un coach à la fois professionnel, humble et éthique, pourra aider son client à contacter sa puissance et à affirmer son autonomie tout en faisant la différence entre ce qu'il est et son rôle, à comprendre la part d'humanité qui anime ses choix pour mieux incarner sa fonction. Exister dans sa singularité tout en étant en parité.

speaker

Olga Chiappini (H.84)

Après un parcours de quinze ans à l'international chez IBM, Olga Chiappini crée Axing en 2002 et intervient en tant qu'executive coach aussi bien en France qu'à l'étranger. Formatrice et superviseuse, elle est également responsable pédagogique du Master Coaching des Organisations de l'université d'Aix-Marseille.

entreprise

AXING

Axing est un cabinet de coaching, conseil et formation. Olga Chiappini et ses associés accompagnent les dirigeants et leurs équipes dans la transformation permanente que connaît le monde de l'entreprise. Axing propose également plusieurs formations, dont ACM® (référencé RNCP), un parcours complet pour devenir coach professionnel certifié.

Oser être en contact avec soi pour intégrer sa puissance

Olga Chiappini

En tant que formatrice, vous avez développé un parcours qui s'adresse aussi bien aux managers qu'aux métiers RH et aux futurs coachs. Qu'est-ce qui a motivé ce choix et quels sont les apports pour les stagiaires ?

Au départ, j'ai contribué à la création d'un parcours de formation pour les managers de Thales Alenia Space Italia qui souhaitaient comprendre comment et à quel moment intégrer la posture de coach dans leurs activités.

Cette expérience a été très riche et, pour répondre aux demandes de plusieurs managers intéressés par le coaching, j'ai conceptualisé une formation complète qui se décline en deux temps.

D'abord un parcours de huit jours pour revisiter les fondamentaux du management en mode coaching : MCM® (Management Coaching Method), qui permet d'intégrer les outils et les modes d'intervention du coaching ; ensuite un parcours de dix-huit jours (Master Coaching Method), au terme duquel les stagiaires sont certifiés coachs professionnels.

Le parcours complet, intitulé ACM® (Axing Coaching Method) est enregistré au RNCP, répertoire national de la certification professionnelle. À ce jour, cent cinquante stagiaires se sont formés à MCM® à Aix-en- Provence et Paris, et nous débutons la sixième session du parcours complet ACM® en septembre prochain.

> *"L'humain est au cœur de nos interventions : un coach à la fois professionnel, humble et éthique, pourra aider son client à contacter sa puissance et à affirmer son autonomie."*

Quelles perspectives envisagez-vous pour Axing ? Quelle stratégie de développement, en France et à l'étranger ?

Après dix-huit années de pratique, le temps était venu de partager, de transmettre et d'intégrer de nouvelles compétences au sein d'Axing : je me suis donc associée à deux coachs professionnels.

Avec Emmanuelle Compte et Stéphane Baradat, nous allions nos compétences respectives pour proposer des accompagnements individualisés et ajustés aux besoins de nos clients.

Parallèlement à nos formations MCM® et ACM®, nous développons notre offre en proposant des journées de formation en mode coaching telles que « Leader & Lady », « Com Booster » ou encore « Out of the box » : nos stagiaires expérimentent la mutualité dans l'énergie du groupe et développent leurs caractéristiques et leurs spécificités autour de thèmes tels que le leadership et la communication. Je développe par ailleurs une spécialisation au coaching intégratif et relationnel® que je déploie en France et en Italie.

Enfin, j'ai créé la maison d'édition Uluru : notre première publication est *Be Strong,* un livre pour tous les enfants que nous aimons, y compris pour l'enfant qui est toujours en nous...

Par Jérôme Noujaïm

PIERRE & VACANCES

À CHAQUE ENVIE SES VACANCES

www.pierreetvacances.com

Dans plus de 260 destinations en France et en Europe, posez vos valises dans l'une de nos résidences, villages ou résidences premium.

DLA Piper vous accompagne partout dans le monde

Présent dans plus de 40 pays, et classé chaque année en tête des cabinets d'affaires les plus reconnus dans le monde par l'index Global Elite Law Firm Brand 2018 de l'agence Acritas, DLA Piper s'impose comme un partenaire de premier plan pour accompagner ses clients.

A Paris, DLA Piper est un acteur incontournable de la place, réunissant plus de 170 avocats dont 43 associés.

DLA Piper, 27 rue Laffitte, 75009, Paris
+33 (0)1 40 15 24 00 | paris@dlapiper.com
www.dlapiper.com

DLA PIPER

HEC ALUMNI

FINEXSI

Expert et Conseil financier
Audit

Evaluation et Corporate Finance
Expertise et Contentieux
Audit et Compliance
Transaction Services

14, rue de Bassano - 75116 Paris - Tél. : 01 43 18 42 42
www.finexsi.com

Rubis, opérateur français indépendant du secteur de l'énergie, intervient dans le stockage, la distribution finale, l'approvisionnement et la logistique internationale.

Des infrastructures au service du stockage et de la distribution d'énergie

rubis

« La volonté d'entreprendre, le choix de la responsabilité »

RUBIS TERMINAL

RUBIS

VITOGAZ

RUBIS ÉNERGIE

Luxembourg - Milan - Paris - Zurich

HLD
L'ENTREPRISE FAIT SENS

HLD EST UN GROUPE D'INVESTISSEMENT CRÉÉ PAR DES ENTREPRENEURS POUR DES ENTREPRENEURS.

Fondé par Jean-Bernard Lafonta, Jean-Philippe Hecketsweiler et Philippe Donnet, la vocation du groupe HLD est d'investir à long terme dans des entreprises européennes afin de les accompagner dans leur developpement international et de renforcer leur leadership.

+12% CROISSANCE ORGANIQUE

500M€ /AN CAPACITÉ D'INVESTISSEMENT

CONTACT
+33 1 80 48 06 70
recrutement@groupehld.com
www.groupehld.com

SVR TRANOÏ COYOTE elivie Alchimie FUNBRIDGE BBO tessi MCUBE KEOUTOU RAFAUT APATEO FILLMED

Reconnect people to nature*

GR
GROUPE ROCHER

BEcause we care

Responsable, confiante, collaborative, reconnaissante, c'est cette vision inspirante des relations humaines que nous cultivons chaque jour.

Dans toutes nos actions, nous prenons soin de nos employés et de nos partenaires en leur apportant bien-être, motivation et épanouissement dans leur travail.

inside_grouperocher groupe rocher groupe rocher

Immatriculée au RCS de Vannes sous le n° 876 580 077
*se reconnecter à la nature

YVES ROCHER arbonne STANHOME Dr Pierre Ricaud DANIEL JOUVANCE KIOTIS SANON flormar

helvetia.fr

Spécialiste.
Entreprises.
Helvetia.

simple. clair. helvetia
Votre assureur suisse

BETC IS ADWEEK'S INTERNATIONAL AGENCY OF THE YEAR.

Thank you, Mom. Thank you, Dad. Thanks to everyone involved. Thanks to the brands who've trusted us for 25 years, and to the brands who decided to trust us this year. Thanks to the clients...

... who believe in great work. Thanks to our competitors, who push us further and further. Thanks for the NOs that gave us will to fight, and the YESes that made things possible.

Thanks to the talents of today and of the future, who strive to create sustainable values for brands. BETC welcomes adventurers, business makers and innovators of the future!

BETC
talent@betc.com

alumni journal

La Génération Share a quelque chose à dire...

... sur la crise de la Covid-19 et ses conséquences.
Le cercle économique du Club Generation Share
a organisé deux enquêtes sur le sujet en avril et mai.

Premier constat, au vu des réponses fournies par les participants : notre groupe n'est pas très optimiste. En effet, 55 % d'entre nous envisagent une reprise en U, voire en W. Pour sortir de l'ornière, l'intervention de l'État est souhaitée, mais on craint qu'il ne s'incruste. Son rôle de soutien doit n'être que ponctuel et se limiter aux fonctions régaliennes. On admet, eu égard aux circonstances, que l'État ait à jouer un rôle de stratège industriel, mais certains, inquiets de l'augmentation des dépenses publiques, préconisent un alourdissement de la fiscalité. Hélas, une contradiction apparaît : accroître (encore) les impôts avant de nombreuses années, ce serait comme verser de l'acide sur les plants de tomates. Nous comptons (à 85 %) sur la coordination européenne pour nous tirer d'affaire. Au sein de celle-ci, c'est la BCE qui nous paraît être de loin (57 %) le meilleur recours. Est-ce parce que nous pensons que Mme Lagarde, marchant sur les traces de M. Draghi, fera *whatever it takes* pour sauver l'économie ? Mais l'UE est tiraillée par deux contradictions : celle de la croissance et de l'orthodoxie financière, d'une part, celle de la même orthodoxie et de la solidarité Nord-Sud, de l'autre. Ce qui se ramène à une opposition fondamentale : le Sud veut de la croissance, donc du soutien, le Nord tient à préserver l'épargne. C'est dans les crises que l'on mesure la solidité des unions. La solidarité européenne, cette foi fragile en un avenir commun, existe-t-elle encore ? Si nous nous déclarons farouchement opposés à la fermeture des frontières commerciales, nous sommes à une très forte majorité (91 %) partisans du rapatriement des productions stratégiques. La pénurie de paracétamol aura frappé nos esprits. Mais la difficulté à distinguer ce qui est stratégique de ce qui ne l'est pas a été mise en lumière au cours de nos discussions. Et les moyens d'encourager ce rapatriement restent à débattre. Nous jugeons, d'autre part, légitimes un peu de préférence européenne et le souci de défendre nos entreprises contre des prédateurs étrangers.

L'urgence sanitaire n'a pas coupé court aux préoccupations d'ordre écologique. On s'accorde sur la nécessité de traiter ces questions dans un cadre européen, mais les avis divergent quant aux moyens à mettre en œuvre. Certains préconisent d'alourdir la taxe carbone, d'autres rappellent que c'est cette taxe qui a lancé le mouvement des gilets jaunes. D'autres pensent que ce n'est pas le moment de taxer et qu'il faut privilégier des solutions écologiques favorables à l'activité. Conditionner les aides de l'État à des engagements écologiques de la part des entreprises ? Cela ne paraît être une bonne idée qu'à la moitié d'entre nous. Et ne devrait-on pas dénoncer les excès du capitalisme, qui a pu aggraver les effets de cette crise ? Les rémunérations excessives des dirigeants, la recherche du profit à court terme, la spéculation, la délocalisation : notre enquête a ainsi pu mettre en lumière les aspects du capitalisme que certains jugent négatifs. Une fois ces réserves émises, quels types d'actions serions-nous prêts à acheter en Bourse ? Eh bien, nous sommes 69 % à préférer les valeurs à forte volatilité (high-tech et start-up). En somme, nous voyons le monde avec une certaine appréhension, mais au fond, nous restons résolument optimistes. C'est une quasi-évidence : HEC, apprendre à oser !

Anthony Shea (H.68)

© Stock images

11 juin 2009… 14 septembre 2019

Que de chemin parcouru, et que d'eau a coulé sous les ponts… Sous le viaduc d'Austerlitz, par exemple, qui abrita le 14 septembre dernier notre péniche d'anniversaire, la Belle Vallée, dégotée par notre serial entrepreneur multifacette Stan Schwab (H.09)…

10 ans, c'est quoi ?

Comme chanté par notre toujours aussi divine Claire Nativel (H.09) : « Le temps de trouver ta voie, construire, partir, revenir, tout plaquer, écrire un livre… Et tout ce que je vois dans tes yeux, c'est que tu veux juste être heureux… Donc laisse-moi te chanter, qu'en dix ans, tu n'as pas changé… Moins de cheveux, plus de bébés, mais toujours notre âme d'HEC ! »
Et il est vrai, que pour les quelque 220 H.09 présents, dont une dizaine de conjoints (soyez plus nombreux la prochaine fois !) et quelques personnes incontournables de notre vie sur le campus – démarrée il y a quinze ans déjà, lors des oraux de juin 2005 –, tout avait un air d'autrefois : la même légèreté, la même proximité lors de ces retrouvailles… que si on s'était quittés hier, alors que ça faisait pour certains évidemment… plus de dix ans ! Un vin de Bordeaux offert par notre vigneronne Anaïs Bernard (H.09), des slips français fournis par notre Guillaume Gibault (H.09), 300 fioles de Cognac ABK6 pour accompagner la soirée par Élodie Abécassis (H.09), l'incontournable photo de promo prise par notre ami Vincent Blocquaux, fidèle entre les fidèles. Le pont de la péniche baigné de soleil, les conversations paisibles allaient bon train en cette douce soirée d'été indien…

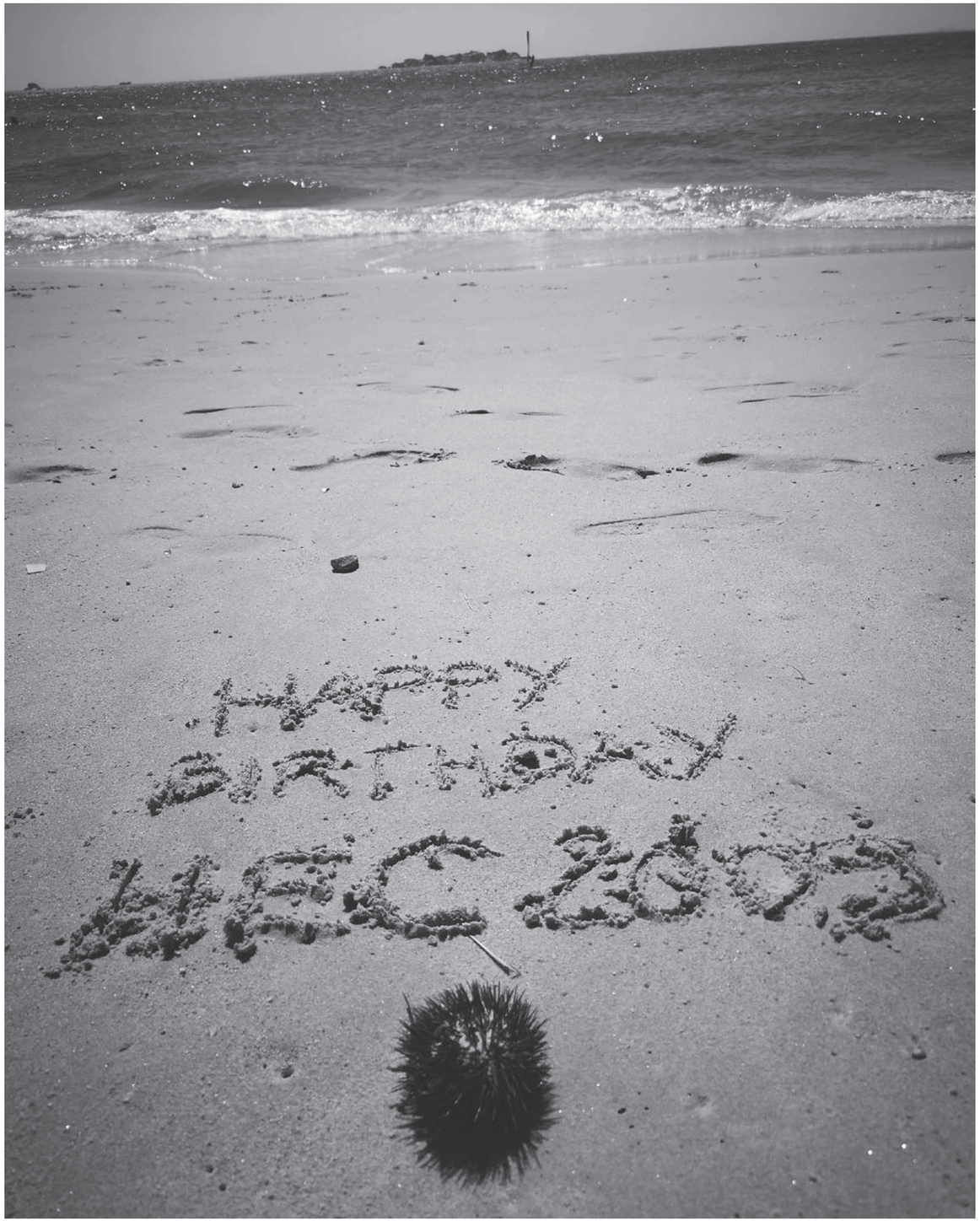
À 22 heures, la soirée pouvait commencer !

Une intro radio de notre journaliste Camille Revel (H.09), un mot en vidéo de Rama et de notre ministre Amélie de Montchalin (H.09), une minute de silence pour nos regrettés Sergio et Sleiman, et de nombreux mercis… Aux organisateurs, Violaine Duchateau (H.09), Hélène de Saint-Front (H.09) avec l'aide précieuse de Francis Dufay (H.09) on D-Day, à nos amis d'HEC Marguerite, Hélène et Laurence, à ceux qui ont traversé des continents pour nous rejoindre (Maëva, Lina, Ludivine, Juliette, Antoine et tous les autres…). Des chansons, des quizz, des diaporamas de photos de famille avec à chaque fois un petit mot pour la promo, une première vague de départs après minuit, et un dancefloor enflammé par les Dynas comme aux plus belles heures de la Kfet… avant un nouveau *Connemara* et une fin au petit matin, en se promettant de remettre ça très bientôt.

10 ans pour quoi ?

Pour capitaliser sur ces retrouvailles : RDV le 12 septembre 2020 à Paris pour les 11 ans.
Pour renforcer notre engagement auprès d'HEC, à travers la levée de fonds d'au moins 250 000 € par cent H.09 sur cinq ans (2019-2024) afin de soutenir la campagne *Impact tomorrow* ; 50 % de cotisants Infinity Pass à fin 2024 ; et la participation à de nombreuses initiatives solidaires d'HEC (Webinar « Partage d'expériences de recherche de job en temps de crise », mentoring sur HEC Pulse, participation au fonds de solidarité, etc.).
Vive la promo 2009, et vive HEC !
À très bientôt !

Julien Lacaze (H.09)



© DR

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, births, 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

1941

Roger Gillet (H.41)

Je suis né le 31 mars 1922. J'ai intégré l'école en septembre 1939 et j'en suis ressorti diplômé en juin 1941. À l'époque, la scolarité n'était que de deux ans. À la déclaration de guerre, début septembre 1939, toute l'école a été évacuée sur Caen. Les deux promotions 40 et 41 ont été hébergées dans l'hôtel Malherbe qui avait été réquisitionné, près du champ de courses. Les cours avaient lieu dans la salle de restaurant ; on y prenait aussi nos repas et on était logés par deux dans les chambres. Certains, plus aisés, habitaient en ville, dans des locations. On avait quelques cours à l'Abbaye aux hommes.
C'était la Drôle de guerre. Il ne se passait rien, mais on sentait qu'on vivait la fin d'une époque. En juin 1940, c'était la panique, tout s'est écroulé. Les élèves se sont dispersés. J'ai filé à vélo chez des cousins près de Saint-Malo. Je suis revenu à Paris fin juillet. Les cours ont repris en octobre ou novembre 1940, boulevard Malesherbes. Dans ma promotion, il y avait un garçon qui avait un père français et une mère allemande. Il se comportait plus comme un Allemand que comme un Français. Mais on n'avait pas de haine, pas de ressentiment pour lui, il avait une âme allemande. Ce garçon était un des seuls à avoir un poste de radio. Il écoutait la radio allemande. Tous les jours, on nous parlait de la progression allemande à Sedan. Mais notre camarade, mieux informé, nous disait que les Allemands étaient déjà à Dunkerque ! Un jour, après la Libération, nous avons appris que la police s'intéressait à lui à cause de son comportement du côté de l'occupant. Cela ne nous surprenait pas, puisqu'il était allemand…

À la sortie de l'École, en 1941, les élèves avaient choisi le nom « de la Motte Rouge » pour notre promotion. C'était le nom d'un de nos camarades mobilisés en 1939 qui avait été tué durant la Drôle de guerre. Il n'avait donc jamais suivi la scolarité. Le représentant de la Chambre de commerce a refusé et a imposé le nom de Pétain, malgré les choix des élèves. Bien évidemment en 1945, le nom de Pétain a été supprimé, et notre promotion n'a donc plus de nom. J'ai terminé ma scolarité en juin 1941 à l'âge de 19 ans. J'ai alors rejoint mon père ; qui avait une activité d « approvisionneur » aux Halles. J'ai travaillé plusieurs années avec lui, ensuite j'ai travaillé pour la Gendi, Groupement d'études pour la normalisation de la distribution, associé fondateur de Gencod, qui a amené à la généralisation du système actuel des codes-barres.

Propos recueillis par Christophe Veyrin-Forrer (H.72) en juillet 2019

1948

Hommage à Jean Thoral

Jean Thoral a intégré HEC à la Libération, après avoir suivi la classe préparatoire du Lycée du parc à Lyon. Il est diplômé de la promotion H.48N, dont il était le délégué adjoint.
Après un court passage par un groupe métallurgique roannais, Jean Thoral s'établit dans le Jura où il devient directeur commercial du principal producteur de vin de la région, contribuant activement au développement et à la popularisation du vignoble d'Arbois en France et à l'étranger. Jeune retraité, il poursuit ce travail de promotion du terroir en s'investissant dans de nombreuses confréries gastronomiques, et renoue également avec ses années HEC en organisant plusieurs réunions d'anciens de la promotion H.48N.

Ceux qui l'ont connu garderont en mémoire un orateur charismatique et cultivé, un joueur de bridge émérite et un homme généreux, qui aimait avant tout célébrer en famille et entre amis.

Hippolyte Prost

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

DIPLÔME H. E. C.

Délivré à Monsieur Thoral Jean
né à Roanne (Loire) le 23 Décembre 1926

L'École des Hautes Études Commerciales

Vu les dispositions des articles 10, 32 et 35 de la loi du 25 Juillet 1919 relative à l'organisation de l'enseignement technique, industriel et commercial ;
Vu l'article 6 de la loi du 20 Juin 1920 transférant au Ministre de l'Instruction publique et des Beaux-Arts les journaux attribués au Ministre du Commerce et de l'Industrie par la loi susvisée du 25 Juillet 1919 ;
Vu le décret du 16 Janvier 1925 portant reconstitution par l'État de l'École des Hautes Études Commerciales ;
Vu l'arrêté ministériel du 7 Janvier 1935 déterminant le statut de l'École et les conditions dans lesquelles les diplômes H. E. C. sont délivrés à ceux des élèves de cette École qui sont au moins de 65 % du total maximum des points que [illegible] pendant toute la scolarité ;
Vu le procès-verbal des examens de sortie en date du 25 Juillet 1948 et duquel il résulte que Monsieur Thoral a obtenu la moyenne de points exigée pour l'obtention du diplôme,

Délivre à l'élève mentionné le présent Diplôme H. E. C.

Signature du Délégué : Thoral
Vu et approuvé : Paris, le 30 juillet 1948
Le Directeur de l'École : [illegible]
Le Président du Jury : [illegible]
Le Directeur de la Comptabilité : [illegible]
Le Secrétaire de la Commission : [illegible]
Le Directeur de l'Enseignement Technique : [illegible]
Le Directeur de l'École : Henry Gerard

1950

Philippe Jullian (H.50)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Philippe.

Le décret est signé, nous voici consignés
Nous restons confinés, un mouchoir sur le nez.
C'est la guerre ! nous devons avec un gros savon
provenant de Marseille nous laver les oreilles.
(les oreilles c'est pour la rime, lavez-vous plutôt les mains).

Il faut se protéger et ne pas propager le virus corona qui de Chine arriva.
On nous dit : « Soyez sages ! protégez le visage,
portez un petit masque ou plutôt un gros casque. »

On exige la prudence et aussi la patience.
Faut avoir confiance. Respectons la science !

1959

Jean-Pierre Rastier (H.59)

Rien ne me destinait à entrer directement au cœur du monde industriel en usine et je pense avoir été le seul de notre promo à m'engager dans cette voie.
Tout commence en 1957 par un stage d'été de deux mois au siège parisien rue Balzac de la compagnie Pechiney (3e producteur mondial d'aluminium), puis des contacts suivis tout au long des deux dernières années à Malesherbes, sans oublier des relances en Algérie.

C'est ainsi qu'en mars 1962, je me suis retrouvé, débarquant des djebels et encore marqué par cette période difficile, dans une petite ville de 2000 habitants dans les hautes Alpes, à l'Argentière-la-Bessée, où Pechiney avait établi à proximité de l'usine d'aluminium son centre de formation pour agents de maîtrise destinés à œuvrer dans le monde entier. Je me revois encore, car ce sont des images fortes, débarquant du train Paris-Briancon avec arrêt dans cette petite gare devant les portes de l'usine, sous la neige, avec ce mélange irréel de ciel bleu, de mélèzes et cette odeur si caractéristique de carbone.
C'est ainsi que je suis entré dans le monde industriel, royaume des ingénieurs tout étonnés d'ailleurs pour certains de voir que j'étais parfaitement à l'aise de comprendre les procédés de fabrication et capable d'équilibrer des équations chimiques. Dès mon arrivée, j'ai été plongé dans le bain, en commençant par trois mois de travail en postes continus comme ouvrier et agent de maîtrise avant de prendre la direction de l'école de formation dénommée « centre du Fournel ».

La suite est une longue aventure passionnante qui va durer presque quarante ans à Pechiney dont douze années en usines en France et à l'étranger avec des responsabilités variées et croissantes qui m'ont conduit à assurer en fin de carrière la direction de la communication du groupe (senior vice-président communications).
J'ai l'intime conviction que je ne serais jamais arrivé à ce niveau de responsabilité si je n'avais pas connu la vie d'usine, avec la richesse qu'elle apporte sur le plan des relations humaines et de la crédibilité vis-à-vis des équipes opérationnelles qui œuvrent sur le terrain. C'est fondamental en termes de communication, car le meilleur vecteur des messages externes est celui porté par l'interne. Je souhaite à beaucoup de nos diplômés de ne pas hésiter (et certains l'ont fait depuis avec brio et notoriété) à s'engager dans le monde de l'industrie, où ils ont beaucoup à apprendre et à apporter.

1961

Françoise Deroy-Pineau (HJF.61)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Françoise.

L'année 2020 avait fort bien commencé à Montréal avec, dimanche 5 janvier, la fête du centenaire d'Annie Tard, alias Annette Remondière (HECJF 1941). Annie avait accueilli le jeune couple que nous étions en 1969, grâce aux réseaux conjugués HEC-HECJF. Je quittais le Service des carrières HECJF et Annie était une amie de la responsable du service-frère HEC.

Ce fut pour nous la découverte d'une étonnante personnalité. Mère de six enfants, elle était professeur au lycée français de Montréal (le Collège Marie de France) et trouvait le temps de venir chaque semaine garder notre bébé (relayée par sa fille de 17 ans). Diplômée HECJF à Paris en pleine guerre, Annie travaille dans un organisme qui lui permet (subrepticement) de participer à la Résistance. Après la guerre, déjà mère de quatre enfants, elle accompagne à Montréal son mari, journaliste et correspondant de l'AFP. C'était provisoire. Elle y est depuis soixante-dix ans, alternant corrections littéraires, gestion d'une famille nombreuse, implications parmi les réseaux français de Montréal, puis enseignement. Pour la fête de son centenaire, l'organisatrice (l'ancienne jeune fille de 17 ans) avait non seulement réuni, comme il se doit, enfants, conjoint(e)s, petits-enfants, arrière-petits-enfants, mais aussi des représentantes des différentes phases de sa vie si bien remplie.

Survient le coronavirus. Depuis quelques mois, Annie vit au « Château Westmount », nom élégant d'un remarquable CHSLD (acronyme québécois des EPHAD). Ses jambes l'ont lâchée, mais pas sa tête. Elle est habitée par celui qu'elle nomme son « copain » l'Esprit. Personne ne peut lui rendre visite, mais elle fait partie de celles et ceux qui téléphonent dans la forêt où nous sommes confinés pour demander des nouvelles.
Par chance, nous vivons le confinement en pleine nature. Mon mari travaille le matin dans son bureau. L'après-midi, il fait le jardinier-bûcheron quand il fait beau, c'est-à-dire presque tous les jours, jusqu'ici. Quant à moi, j'écris de petits articles et essaie de nouvelles recettes avec mon « ami » Thermomix. Dernier essai réussi : galantine de porc et confit d'oignons. Notre aîné, son épouse et leurs trois grandes filles sont confinés dans leur maison, chacun en télétravail. Le second travaille aussi chez lui et s'occupe de ses filles (de 8 et 9 ans) qui ont très hâte de retourner à l'école.
Son épouse doit aller au bureau, où ses horaires de médecin en santé publique sont incroyablement exigeants.
Le printemps est très en retard sur la France. Les tulipes luttent la nuit contre le gel. Les jonquilles se découvrent. L'ail des bois foisonne.
En ce 1er mai, le muguet est loin d'être arrivé. Les castors mangent les branches des arbustes du voisin, près de la rivière. Marmottes et merlettes font leur nid. Nous assistons au spectacle.
Le printemps, lui, n'est pas annulé.

Hommage à Jacques Le Calloch (H.61)

Jacques Le Calloch n'est plus. Ce mois de février 2020, le fier marin qu'il était a été contraint de baisser pavillon après six ans d'un courageux combat face à une maladie redoutable.

Avec un nom comme le sien, il ne pouvait être que breton. Breton, il l'était. Avec Hélène, il avait choisi une Bretonne pour la vie. Leurs quatre filles sont Bretonnes et le revendiquent.
Après une carrière riche et variée, généreux de son temps, il consacrait beaucoup d'énergie à la présidence de la Croix-Rouge de Versailles, ce qui ne l'empêchait pas d'être membre actif de la Fondation pour aveugles Valentin Haüy pour laquelle il avait créé un bureau à Poissy.

Humour en bandoulière, il avait toujours une anecdote cocasse à raconter. Son discours des 50 ans de la promo reste un grand moment d'éclats de rire pour les présents de l'époque.

« Fistici » de la Promo Quo Vadis, il avait accepté la charge de responsable du BDE. Il se plaisait à rappeler que pour cette campagne du BDE 1960, grand moment de la vie de l'École, il avait introduit le strip-tease dans un amphi qui avait connu un record de fréquentation pour l'occasion, au grand dam de la direction.

Pour notre promo 61, généreux encore, il avait bien voulu en être le délégué pendant quinze ans, de 1996 à 2011. Il fut notamment à l'origine de sept belles manifestations, dont celles des 40e et 50e anniversaires.
Au revoir Jacques et merci.

Jean-Claude Gsell sur la suggestion de Michel Tavernier, délégué de la promo 61

1963

Hommage à Françoise Andrieux (HJF.63)

Françoise Andrieux, née Delaunay, nous a quittés en ce mois de mars à la suite d'une longue maladie durant laquelle elle fut constamment soutenue et assistée par Pierre, son mari.
Diplômée en 1963, son caractère généreux l'emmena dans un premier temps à exercer son activité au sein d'un organisme caritatif.

Puis ayant intégré le CEFAC (Centre de formation des assistants techniques du commerce, créé en 1961 à l'initiative de M. Fontanet, alors ministre du Commerce, et des chambres de commerce et d'industrie) et sortie diplômée de cet organisme, elle fut sollicitée pour travailler en qualité de journaliste par l'équipe de *Point de Vente*.

Elle aimait ce métier qu'elle continua d'ailleurs à exercer dans la région PACA lorsque son mari, militaire, fut appelé à de plus hautes fonctions en province.
Ses amis garderont d'elle le souvenir d'un être sensible, attentif aux autres, aimant la musique…

Françoise M. Rey, déléguée de la promotion HECJF 1963

1963

Gérard Dumas (H.64)

J'ai gardé un souvenir intact de l'été 1952, ou plus précisément du mois d'août 1952.

J'avais presque 11 ans et passais toutes les vacances scolaires au Mont Dore chez mes grands-parents du 14 juillet, après la distribution des prix, à la fin août ou au début septembre. J'adorais les vacances au Mont Dore et j'y pense toujours avec nostalgie.

Les moyens de communication n'étaient pas nombreux à cette époque : Le Figaro qu'on achetait et, dans les grandes occasions, le téléphone qui sonnait.

Un jour de ce mois d'août 52 j'appris par Le Figaro qu'une expédition allait être lancée pour explorer le gouffre de la Pierre-Saint-Martin dans les Pyrénées. Je me souviens très bien qu'en marchant le long de la Dordogne, le ruisseau qui traverse la ville, j'avais eu le pressentiment que ça allait mal se passer. Et ça s'est effectivement très mal passé, puisque, toujours Le Figaro nous apprit quelques jours plus tard que le câble de la descente de 300 mètres dans le gouffre s'était cassé pendant une remontée, que Marcel Loubens avait fait une chute de plusieurs dizaines de mètres et qu'il était dans le coma. Jour après jour, Le Figaro informait ses lecteurs des tentatives pour sauver le pauvre spéléologue et le remonter, tentatives toutes infructueuses. Le treuil de l'ingénieur Cosyns marchait mal et avait des pannes à répétition. Marcel Loubens décéda au fond du gouffre et on renonça à remonter sa dépouille dans l'immédiat (ce ne fut fait que deux ans plus tard).

Toujours en août, Le Figaro nous apprit qu'un événement épouvantable venait de se produire dans la vallée de la Durance dans la nuit du 4 au 5 : l'assassinat d'une famille britannique, les Drummond, qui passait la nuit au bord de la route dans sa voiture, une Hillman. Aujourd'hui, un tel crime passerait presque inaperçu, mais à l'époque cette affaire eut un retentissement absolument considérable et même aujourd'hui, presque soixante-dix plus tard, elle est loin d'être oubliée. Il faut dire que non seulement le père et la mère avaient été abattus, mais que la fillette de 10 ans, Elizabeth, s'était enfuie dans la nuit pieds nus et que sa tête avait été fracassée à coups de crosse. Quand elle fut retrouvée, la fillette râlait encore. Le Figaro, encore lui, nous tint jour après jour, durant tout le mois d'août, au courant de l'enquête, qui se passa d'ailleurs dans de très mauvaises conditions. On soupçonna tour à tour les trois habitants mâles de la ferme voisine, le vieux patriarche Gaston Dominici et ses deux fils Gustave et Clovis, qui ne cessèrent de s'accuser mutuellement. Le vieux Gaston Dominici fut condamné à mort (cette peine existait encore à l'époque), mais ensuite gracié faute de preuves suffisantes et finalement libéré. Aujourd'hui encore, on ne connaît pas la vérité. De nombreuses thèses ont été émises, dont la plus récente serait que ce crime serait l'œuvre des services secrets soviétiques suite à la Deuxième Guerre mondiale.

Enfin, un autre événement défraya la chronique cet été-là : la mort d'Evita Perón, l'épouse du président argentin Juan Perón. Pourquoi ce décès eut-il un tel retentissement mondial ? Evita Perón était jeune et très belle et avait déployé une débordante activité sociale et syndicale. Elle était l'idole des foules argentines. Aujourd'hui on la qualifierait peut-être de populiste.

Je me souviens qu'à l'été précédent, autour de la table de déjeuner, il y avait eu des discussions musclées entre les adultes, certains en faisant une héroïne, d'autres pas du tout.
D'ailleurs, cet été-là, il y avait déjà eu de très violentes discussions familiales à propos de l'affaire Chevallier, cette épouse, Yvonne Chevallier, qui avait tué son mari, le secrétaire d'État et maire d'Orléans, Pierre Chevallier, avec lequel elle ne s'entendait plus, et qui avait découvert une lettre enflammée d'une maîtresse, Jeanne Perreau. Yvonne Chevallier, d'extraction modeste, avait connu son mari avant-guerre, alors qu'elle était jeune infirmière et lui étudiant en médecine. Depuis, il avait connu une ascension fulgurante et s'était de plus en plus éloigné de son épouse qui ne lui faisait pas suffisamment honneur en société. Tout plaidait pour le crime passionnel et la France entière s'enflamma. Du reste, Yvonne Chevallier fut acquittée l'année suivante par la cour d'assises de Reims. Voilà, il y a des périodes où on a l'impression que les événements se précipitent, comme pour moi en ce mois d'août 1952.

1966

Hommages à Philippe Duval (H.66)

Pour rendre hommage à notre camarade, nous avons recueilli les témoignages de son épouse Agnès qui nous a parlé de l'homme, mari, père et grand-père, puis celui de Jacques Freneaux, HEC 68 qui fut son plus proche collaborateur pendant de très nombreuses années, et enfin celui de Boris Prassoloff, HEC 66 qui, dans le cadre de ses fonctions de directeur général du CIPS (Interprofession Sucrière), a croisé à de nombreuses reprises la route de Philippe et a suivi la construction du groupe Tereos.

Notre camarade s'en est allé dans le courant de l'été 2019 alors qu'il séjournait comme tous les ans sur l'île de Noirmoutier où il possédait une maison.
Notre dernière rencontre remonte au 3 mars 2011, où il avait accepté de venir nous raconter comment une coopérative sucrière de l'Aisne était devenue le troisième acteur mondial dans le sucre. Il était revenu en 2012 participer au déjeuner du mois de janvier et ensuite nous ne l'avons plus revu. Il devait quitter la présidence de Tereos au profit de son fils Alexis en octobre 2012.
Depuis la santé de Philippe s'est lentement dégradée, il ne prenait plus d'intérêt à rien.
Ayant toujours aimé la marche, dans les premiers temps il a beaucoup marché seul mais rapidement il ne savait plus comment rejoindre son domicile. Notre camarade Régis d'Hérouville l'accompagnait souvent dans ses promenades au Bois de Boulogne.
Philippe n'était lié intimement avec aucun d'entre nous, et lorsque j'ai cherché qui pouvait témoigner de sa personnalité dans notre promo, je n'ai trouvé personne, ce que m'a confirmé Agnès, son épouse. Et c'est grâce à Agnès que je peux aujourd'hui écrire ces quelques lignes pour parler de Philippe en dehors de son cadre professionnel, sujet qui sera abordé par ailleurs.
Philippe était une figure de notre promotion, secrétaire du Bureau Thouard, il avait fait sa prépa à Louis-le-Grand venant de Saint-Quentin. Il avait deux sœurs aînées et un frère, cardiologue.
Marié en 1969, il a pu fêter ses 50 ans de mariage. Avec Agnès, ils ont eu une première fille, puis des triplés, deux filles et un garçon, Alexis, HEC 01 qui est aujourd'hui à la tête de Tereos.
Grand-père de 11 petits enfants, il s'en occupait beaucoup, allant les chercher à l'école et les faisant travailler tant que sa santé le lui a permis.
Il a longtemps habité Saint-Quentin, ville à laquelle il était très attaché. Il avait d'ailleurs participé à l'édition d'un livre sur l'Art Nouveau à Saint-Quentin avec un architecte local. Son intérieur traduit bien l'intérêt qu'il portait à cette époque. L'acquisition de Béghin-Say conduit Philippe et Agnès à déménager à Paris, où il peut laisser libre cours à son amour de l'opéra, seule réelle fantaisie dans une vie presque complètement consacrée à Tereos.
Ce sont les séjours sur l'île de Noirmoutier qu'il affectionnait particulièrement où la tension retombait et laissait place à la détente et à la convivialité. Il avait un caractère affirmé mais savait aussi faire confiance. À la fin de sa vie, il a fait totalement confiance à son entourage et à Agnès particulièrement sachant qu'il n'avait plus les capacités mentales pour maîtriser les divers aspects de la vie courante, il a lâché prise sans jamais faire preuve d'agressivité à l'égard de ses proches.
C'était un camarade toujours souriant, sourire qu'il arborait lorsqu'il déambulait dans les rues de Paris, perdu dans son monde intérieur…
Olivier Devergne (H.66)

Inutile d'insister sur l'implication de Philippe dans son métier, ou sur sa vision stratégique. La trajectoire de la direction des Sucreries et Distilleries de l'Aisne à celle du groupe multinational Tereos le démontre suffisamment.
Philippe Duval au travail, cela peut être résumé par cinq mots : rigueur, exigence, transparence, flexibilité et ténacité.
Rigueur : je n'ai jamais vu Philippe Duval arriver en retard. Ni ne pas être prêt pour une réunion ou une communication. Ni faire attendre qui que ce soit pour un rendez-vous, le précédent sur son agenda eût-il été de grande importance.
Exigence : tout en restant d'une courtoisie parfaite, il terrorisait ses collaborateurs par ses demandes de réponses sinon immédiates, du moins avec des délais extrêmement brefs. Et pas question de ne pas respecter ces délais. Ce qu'il voulait, il l'obtenait (presque) toujours, en donnant l'exemple. Car il était le premier auquel il demandait le maximum. Si on mettait une note dans sa boîte aux lettres le soir vers minuit à son domicile, on pouvait être sûr que le lendemain matin, dès 8 heures, il vous attendrait de pied ferme pour vous poser des questions.
Transparence : il faisait partager toutes ses réflexions stratégiques. Que ce soit vis-à-vis de ses collaborateurs, des représentants du personnel ou des actionnaires, rien n'était laissé dans l'obscurité. En contrepartie il ne tolérait pas la dissimulation. Si une erreur était commise et lui était cachée, sa réaction était brutale. Si elle était confessée, son mot était : « Quand on a fait une c…, le mieux est de l'oublier le plus vite possible. » Précepte qu'il s'est appliqué à lui-même pour ses quelques (rares) échecs.
Flexibilité : en corollaire de cette caractéristique de transparence, il ne s'estimait pas tenu par le passé. S'il changeait de stratégie, il défendait le nouveau point de vue avec autant de persuasion et de talent que le précédent. Changement d'objectifs, renversement d'alliances, il fallait suivre. Cela en a dérouté plus d'un.
Ténacité : il était maître dans l'art de contourner les obstacles pour arriver à ses fins. Ou de revenir à la charge quelques années après, si l'objectif lui semblait toujours valable. Sa capacité de résistance était proprement ahurissante.
En conclusion, quoique toujours tendu à l'extrême, il ne manquait pas d'humour. C'était un patron qu'on suivait avec enthousiasme.
Jacques Fréneaux (H.68)

Le grand mérite de Philippe est d'avoir commencé comme directeur d'une petite sucrerie coopérative du Nord de la France, de l'avoir parfaitement gérée (il était « né dans l'usine », que son père dirigeait avant lui), et de l'avoir

développée avec rigueur et obstination jusqu'à en faire le deuxième groupe sucrier mondial.
À ses débuts, il était regardé de haut par les grands groupes sucriers de l'Hexagone. Jouissant de la confiance du milieu agricole, il a commencé par absorber ou se regrouper avec des sucreries voisines : en 2000, le groupe comptait déjà 7 sucreries en France. Il a été le premier dans la profession à s'implanter à l'international en rachetant en 1992 une sucrerie tchèque. Anticipant l'émergence du Brésil comme géant sucrier mondial, il s'y implante également en s'associant en 2000 avec le premier groupe sucrier brésilien. Parallèlement, il diversifie les activités de son groupe en Europe par des joint-ventures dans l'activité de transformation des céréales en amidon, alcool et produits sucrants destinés aux industries agro-alimentaires.
Son coup de maître est le rachat en 2002, avec la collaboration des organisations de planteurs, du numéro un historique du secteur en France, Béghin-Say ; le groupe est alors rebaptisé Tereos, tout en conservant la marque commerciale Béghin-Say.
Il poursuit sa croissance externe en reprenant des sucreries au Mozambique, au Brésil, à La Réunion, et en rachetant les amidonneries de Tate & Lyle. En 2012, il s'implante par une joint-venture en Chine et acquiert une sucrerie en Roumanie.
Après la retraite de Philippe fin 2012, la politique d'expansion a été poursuivie par son fils Alexis (H.01). Le groupe Tereos est la propriété de 12 000 associés coopérateurs, qui sont les agriculteurs approvisionnant ses usines françaises. Fin 2018, il exploitait 50 usines implantées dans 18 pays sur quatre continents, qui traitent trois matières premières principales : la betterave, la canne à sucre et les céréales. Tout cela a été accompli sans roulements de tambours, sans se verser des rémunérations indécentes, et sans dégâts sociaux lorsqu'il a fallu fermer des usines en France. C'est une vision, une détermination et un parcours qui forcent le respect.
Boris Prassoloff (H.66)

Hommages à Christian Masurel (H.66)

Christian Masurel était un seigneur d'un autre temps et d'un autre monde. Il l'a toujours su, mais peu l'ont compris. Son temps n'était qu'à lui et son monde était l'art. Ses amis ont dû l'apprendre pour comprendre Christian. Pour percer la personnalité de Christian, il fallait connaître sa famille et son histoire : Laure, leurs trois fils, ses petits-enfants, ses frère et sœurs, son père, sa mère, la Pointe, Mouvaux, les œuvres d'art que possède sa famille
Les marchands de laine Masurel sillonnaient le monde dès le début du XIXe siècle et bâtissaient Mouvaux. Ses aïeux allaient en Australie, son père a parcouru la Chine à l'époque de Mao. Ceux qui ont rencontré son père ne peuvent oublier sa forte personnalité, sa haute stature, une jambe perdue qui ne le gênait en rien, sa vision du monde, sa générosité.
La famille de sa mère, les célèbres soyeux lyonnais Roche de la Rigodiere achetaient leur soie en Chine et au Japon ; ils inventèrent le « crêpe Georgette ».
Ses grands-oncles Dutilleul, en avance sur le goût de leur temps, constituèrent une immense et remarquable collection de tableaux. Le musée de Villeneuve-d'Ascq abrite aujourd'hui l'essentiel de cette collection que Jean Masurel, son père, avait beaucoup enrichie : Christian était très attaché à cette collection et au musée qui a bénéficié d'un don exceptionnel.
Ceux qui ont été en la compagnie de Christian en prépa HEC à Ginette, puis à HEC boulevard Malesherbes, à Harvard, à Mourmelon dans les chambrées à 3 lits superposés et le parcours du combattant, dans la Marine à Toulon, ceux qui ont parcouru avec Christian durant deux mois le Proche-Orient en 2 CV dans les middle sixties, ceux qui l'ont croisé dans les couloirs d'une banque qui n'existe plus, imaginé à Kuala Lumpur ou Oslo dans le costume du banquier international, accompagné à New York ou Paris dans les musées et les expositions, dévalé avec lui les hors-piste en ski (son sport préféré, dans lequel il excellait)...
Ceux-là ont eu l'immense bonheur d'apprécier sa culture, son humour parfois acide, ses multiples centres d'intérêt, sa conversation jamais banale et sa personnalité aux multiples facettes, très attachante.
On n'oublie pas Christian.
Henri Saint Olive (H.66)

Christian Masurel nous manque !
C'était un très bon ami et nous avons passé des moments inoubliables, avec sa charmante épouse Laure et leurs trois fils, dans leur belle maison familiale de La Pointe dans l'Estérel.
Christian était d'un naturel discret mais recélait des trésors de passions et de connaissances. L'art d'abord. Il avait baigné depuis son enfance dans le cubisme et le surréalisme. Son oncle, Roger Dutilleul et son père, Jean Masurel, avaient constitué l'une des plus belles collections privées françaises en peinture et sculpture. Cette magnifique collection a permis de créer le LAM par leur donation de centaines de Picasso, Braque, Léger, Modigliani, Lanskoy... Christian, lui, aimait beaucoup l'art moderne, l'art brut, les arts premiers. Il était une mine de connaissances qu'il aimait partager avec ses amis, intarissable ! Il adorait aussi jardiner, la beauté des arbres et des fleurs, comme celle de la mer. Dans sa carrière professionnelle, il avait voulu connaître d'autres cultures, du chaud (Malaisie) au froid (Scandinavie).
Christian : éclectique, discret, intéressant, passionné, fidèle en amitié et très original.
Pierre Rey-Jouvin (H.66)

Notre camarade Christian Masurel dont nous déplorons la mort n'était pas l'homme d'une seule passion. La multiplicité de ses dons l'avait porté à s'intéresser à la littérature et à l'art sans doute plus qu'à la finance.
Christian était très hospitalier : je ne compte plus les séjours passés dans sa famille dans le Nord lorsque nous étions en prépa ensemble, et ensuite dans les années 63-66 à la Pointe de l'Estérel en été ou à Tignes pour le ski en hiver. Il invitait toujours plusieurs amis, il n'était jamais seul. Christian étant quelqu'un de spontané et pas du tout calculateur, il ne demandait jamais de réciprocité. Comme c'était toujours lui le fédérateur de bande d'amis, l'idée ne m'était jamais venue, dans ces années de jeunesse, de l'inviter dans ma famille qui ne manquait pourtant pas de propriétés. Christian a toujours été quelqu'un de très chaleureux même si on ne s'était pas vus depuis dix ans.
Ainsi nous avons constitué un groupe de randonnée en montagne en peau de phoque il y a près de quinze ans, où Laure et lui étaient impressionnants de vigueur.
Il n'aurait pas dû aller à Harvard après HEC, il aurait mieux fait de se présenter à l'ENA et devenir haut fonctionnaire dans le monde de la culture. Que Christian, malgré ses talents, n'ait pas réussi à s'imposer comme un grand leader dans le milieu de la banque ou de la banque d'affaires n'a rien d'étonnant : il était tout le contraire d'un arriviste, ainsi disait-il toujours ce qu'il pensait, même lorsqu'il avait tout à perdre en le disant. Certains appelleraient cela être gaffeur, je ne le pense pas puisqu'il le faisait toujours sciemment en exprimant spontanément sa noblesse de cœur et d'esprit... quoi qu'il lui en coûte.
Peut-être Christian avait-il été marqué par un père dont la personnalité et le succès étaient assez écrasants, cela lui aura insufflé une timidité dont il ne s'est jamais vraiment séparé et qui finalement faisait partie de son charme.
Peu importe que le monde des affaires ne l'ait pas passionné, il a réussi dans d'autres domaines, il a certainement été un excellent père de famille et avait plein d'amis sincères. Je ne retrouverai jamais quelqu'un d'aussi disponible et désintéressé. On ne s'aperçoit jamais de cela que lorsqu'il est trop tard.
Dominique Escarra (H.66)

Michel Tardieu (H.66)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Michel.

Tellement de paroles ont été dites brillamment sur le confinement et la façon dont il touche nos vies qu'il est difficile de trouver une idée nouvelle. Je me rappelle juste avoir été déjà été confiné une quinzaine de jours au Burundi lors du coup d'État de l'automne 1993.
De la même façon que le 17 mars, le premier matin des événements, Bujumbura s'est réveillée déserte et inquiétante. Chacun s'était calfeutré chez lui et si ce confinement a duré finalement peu de temps, outre que nous ne le savions pas au début, nous étions beaucoup plus inquiets que je ne l'ai jamais été pendant ces dernières semaines. On craignait que des hommes et même des enfants en armes qu'on voyait circuler en rondes, ne pénètrent dans nos frêles refuges de maisons ouvertes à tout vent. La tension était autrement plus intense qu'aujourd'hui.
Pour autant, même si nous sommes privilégiés dans des cadres confortables, deux mois vécus ainsi sans voir les enfants, la famille, les amis montrent

que nous sommes bien des animaux sociaux et que ces liens qui nous unissent les uns aux autres sont essentiels à la vie.
Et il me semble que le confinement n'est pas seulement primordial pour lisser les arrivées massives de malades à l'hôpital, ni même réduire le nombre de morts, mais surtout pour nous permettre de retrouver notre vie ensemble, notre vie sans éviter les autres, notre vie tout simplement.
Portez-vous bien et prenez soin de vous, chers camarades.

1968

Christian Sanchidrian (H.68)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Christian.

De proche en proche, le confinement m'a amené à retrouver une page de l'histoire du parc du campus HEC que je vais vous faire partager...
En effet, ces jours derniers pour occuper les longues heures disponibles je me suis livré à une activité de jardinage assez soutenue et un soir, afin de prendre du recul et rêver un peu, j'ai eu envie de ressortir un vieux livre intitulé « Histoire des jardins anciens et modernes ». Pour les spécialistes, il s'agit d'un ouvrage d'Arthur Mangin édité en 1888. Ainsi, après m'être extasié sur les jardins de l'Antiquité, après avoir longuement comparé les mérites respectifs des jardins français et anglais, j'ai cherché à découvrir « les jardins de nos jours », en l'occurrence ceux des années 1870. Quelle ne fut pas alors ma surprise page 298 ! Je vous en restitue le texte.

« À peu de distance de Versailles, il existe une jolie vallée, moins accidentée, mais bien plus agréable que celles de la Suisse, en ce qu'elle n'est pas accompagnée d'âpres glaciers, de torrents dévastateurs et de neiges éternelles : c'est la vallée de Jouy, arrosée par les eaux tranquilles et inoffensives de la Bièvre. On y vit doucement, au milieu du calme et des splendeurs ordinaires de la nature.

De nombreuses habitations de plaisance ont été établies en ce lieu favorisé. La plus importante est le grand domaine appartenant à M. le baron Mallet et à Mme la baronne Mallet, née Oberkampf. Ce domaine, fort négligé et même dévasté par ses précédents propriétaires, a pris une physionomie toute nouvelle entre les mains de ses propriétaires actuels, qui ont fait libéralement toutes les dépenses nécessaires pour y réaliser, d'après leurs propres inspirations et les conseils de M. Bühler, architecte paysagiste, des améliorations et des embellissements exécutés avec une grande habileté pratique par M. Buisson, jardinier en chef (rapport présenté à la Société d'Horticulture de Seine-et-Oise le 5 octobre 1865).

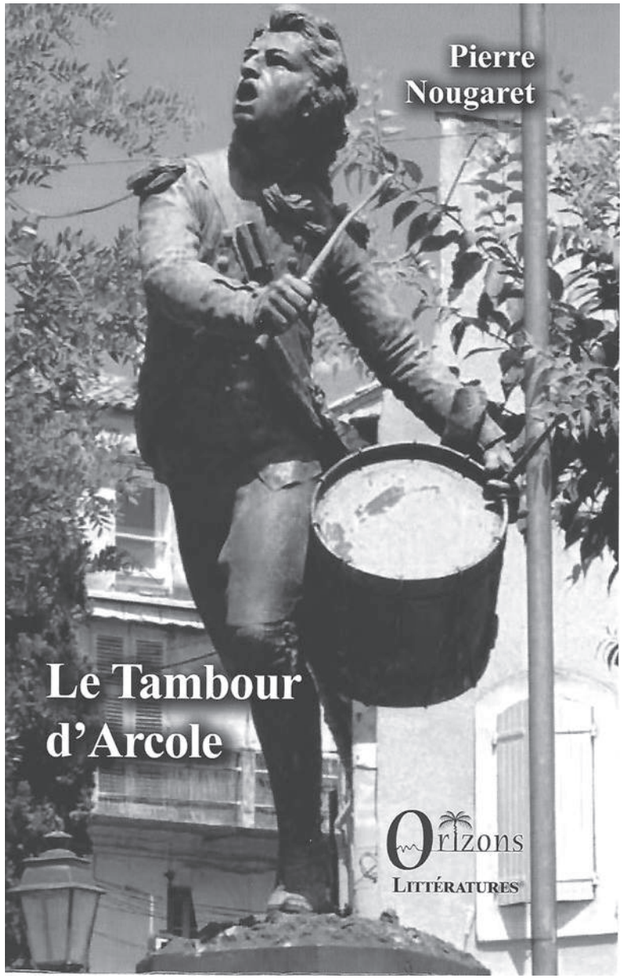
Le parc de Jouy, entièrement clos, couvre une étendue de cent dix-huit hectares. Il est très accidenté et renferme des sources, des cascades, des cours d'eau, des rochers, de vastes prairies drainées qui suivent le contour des eaux, des remises à gibier, un grand bois percé de nombreuses allées ménageant des points de vue les plus agréables, une orangerie, et surtout de grandes plantations d'utilité et d'agrément. »

J'ai reposé ce livre, à la chaude couverture rouge illuminée de lettres d'or, avec plénitude : je venais d'y trouver l'authentification de ces vastes lieux qu'un siècle plus tard nous avions redécouverts avec mes camarades, puisque nous étions alors la deuxième promotion à en prendre possession, en cet automne 1965.

1973

Pierre Nougaret (E.73)

Peu d'auteurs choisissent l'entreprise industrielle comme cadre romanesque. Cet univers souvent méconnu ou décrié est pourtant l'un des principaux créateurs de richesses du pays, le théâtre privilégié de prises de responsabilités propices à l'épanouissement des hommes et l'espace le plus engagé en faveur de l'ascension sociale. C'est pourquoi, après avoir écrit un roman initiatique, Matthieu et la flûte traversière (collection Écritures de L'Harmattan), et un roman intimiste sur fond de guerre d'Algérie, L'Inconnu du marque-page (collection Littératures d'Orizons), l'idée m'est venue de mettre en scène ce milieu inexploré.
Je me suis efforcé d'offrir une image équilibrée d'une scène où se jouent des conflits entre les partenaires sociaux, des rivalités entre les tempéraments bien trempés en charge des différentes directions, des tiraillements entre les sièges et les usines. « Je n'ai jamais fait autre chose que de tirer parti de ce que j'avais vécu », avait répondu Goethe à un ami qui l'interrogeait sur la teneur autobiographique de son ouvrage Les Affinités électives. Cette réplique découverte par hasard m'a en quelque sorte encouragé à me lancer dans une fiction où les situations seraient inspirées de celles auxquelles j'ai été confronté durant ma vie professionnelle.
Dans ce récit, le narrateur suit la trajectoire d'un centralien à partir du premier entretien chez le chasseur de têtes chargé de recruter le directeur général qui conduira le redressement d'une société en quasi-faillite jusqu'à la sortie victorieuse, deux ans plus tard, d'une grève dure qui aura failli détruire huit cents emplois.
Les épisodes qui semblent les plus invraisemblables sont également



inspirés de la réalité. Tel celui du commando monté par un ingénieur, ancien combattant volontaire en Indochine, pour délivrer son directeur d'usine séquestré en mai 1968 ; mais aussi celui du leader syndical qui, sous l'impulsion du DRH, monte sa propre entreprise et devient partenaire du site-même où, des années durant, il avait fomenté moult arrêts de travail.

Quant à l'aspect romanesque, il réside essentiellement dans la réminiscence des liens tissés entre notre centralien et l'ancien capitaine de vaisseau, reconverti dans l'industrie, chargé de parrainer ses débuts dans l'industrie.
Les enseignements de l'aîné auront, en effet, marqué le filleul au point que, devenu directeur général, celui-ci s'y référera sans cesse.

Michel Hemery (MBA.73)

La Promotion MBA HEC 73 est la troisième promotion du MBA sortie du campus. Entrée en 1971 au moment où sortait la première promotion de cette nouvelle formation, elle faisait partie de celle des inventeurs, des aventuriers du MBA HEC. Cette aventure aurait pu être sans suite ; elle fut un grand succès pour le MBA et pour l'ensemble du Groupe HEC.
Notre promotion a donc été composée essentiellement de pionniers, de participants volontaires et solidaires. Cette solidarité, cet esprit d'équipe ont marqué chacune et chacun tout au long de leur vie. Les sous-groupes, consistant en 4 ou 5 personnes travaillant ardemment ensemble chaque jour (et souvent la nuit), ont constitué des groupes d'amis solidaires tout au long de leur vie. Rares sont ceux qui ne s'appellent pas ou ne se voient pas pendant plus de trois ou six mois. Les naissances, les communions, les mariages ou les enterrements sont partagés par tous.
Au-delà des sous-groupes de travail qui se sont très bien autogérés pendant près de cinquante ans, il fallait bien faire vivre le groupe, c'est-à-dire l'ensemble de la Promotion, les plus impliqués comme les plus discrets. L'important était de garder le contact avec chacun et de les réunir en visant le taux de participation à nos manifestations le plus élevé possible, si possible 100%. Pour le premier anniversaire de notre sortie du campus, cet objectif fut quasiment atteint puisque la totalité de la promotion fut invitée gracieusement par deux d'entre nous ayant gagné un prix de la chambre de commerce et voulant en faire bénéficier toute la promotion. Ils purent tous ainsi, lors de cette soirée de premier anniversaire, déguster les principales spécialités du restaurant Maxim's...
La confiance était définitivement établie et chacun savait qu'en participant à une soirée d'anniversaire

de la promo, il allait vivre un beau et bon moment débordant d'amitié. Ce fut le cas pour l'anniversaire des 5 ans (dans un 2 étoiles dirigé par un ancien chef du France), pour les 10 ans (un premier retour sur le campus de Jouy), pour les 15 ans, pour les 20 ans (au Golf de l'Île Fleurie, avec les Promos 71 et 72), pour les 25 ans (au Racing Club de France), pour les 30 ans (au Rond-Point des Champs-Élysées), pour les 35 ans (à Paris, à l'hôtel particulier de l'association des Gad'zarts, puis un week-end à Monaco), pour les 40 ans (avec un splendide week-end sur le campus partagé entre le récit historique de la création du MBA dans nos anciens amphis et la visite du nouveau bâtiment magnifique qui lui est désormais dédié) et pour les 45 ans (au restaurant Le Président)...
Ce n'est donc pas un hasard si, en 2009 lors de la célébration du 40e anniversaire du MBA, la Promotion 73 reçut des mains du président de la chambre de commerce et d'industrie de Paris le prix de la participation la plus importante ramenée aux effectifs de la promotion. Le secret de la forte participation à nos événements tient d'une part à l'amitié ancienne, profonde et sincère, unissant nos membres, mais aussi à la multiplication des invitations à participer, par courrier tout d'abord, puis par fax, par mail, par téléphone, fixe et portable, sur les lieux d'habitation ou les lieux de travail, jusqu'à ce qu'on obtienne une réponse ferme : oui, je viendrai, ou bien non, je suis désolé, je ne peux pas cette fois-ci. Notre rôle consiste également à soutenir nos amis dans les périodes difficiles : les maladies, les deuils, et bien sûr en ce moment la période terrible d'épidémie de coronavirus. En cette période très difficile nous avons jugé nécessaire de joindre chacune et chacun par téléphone pour prendre de leurs nouvelles et les assurer, le cas échéant, de notre soutien. C'est ce que nous avons fait en grâce aux coordonnées de chacun dans l'Annuaire (d'où l'importance de leur mise à jour). Et, lorsqu'elles n'étaient pas bonnes, nous avons poursuivi les recherches chez les amis, les cousins, les voisins, ou dans leur maison de campagne...
Tous sauf deux ont été contactés, et nous avons des nouvelles de chacun. Tous vont bien à l'exception d'un de nos amis vivant dans une région particulièrement exposée à qui nous avons dit notre solidarité et notre amitié. Lorsqu'un alumni est joint par téléphone dans une période difficile, il est généralement heureux que l'on pense à lui, il est reconnaissant et l'exprime même parfois par écrit. Il est conscient de la force de l'amitié réelle qui l'entoure, il sait que nous tenons à lui et est demandeur de la date de notre prochaine réunion.
Nous avons ainsi bâti une sorte de deuxième famille que chacun peut appeler, et qui l'accompagne, sans contrainte ni jugement, tout au long de sa vie. Le rôle du délégué de promotion est, selon moi, d'abord celui d'un amoureux de toute sa promotion. Merci à tous. Merci à HEC.

1975

Éric de Rugy (H.75)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Éric.

Parmi les femmes et les hommes qui sortent de Jouy-en-Josas munis d'un diplôme prestigieux et pensent qu'il les oblige, il y a ceux qui veulent être des leaders et ceux qui veulent être des moteurs. Dans la première catégorie, le tableau d'honneur regorge de noms connus, de Jean-Paul Agon à Jean-Luc Allavena, en passant par Alain Dinin, Valérie Pécresse, François-Henri Pinault et tant d'autres, qui ont la fibre pour cela. Les seconds, peut-être aussi nombreux, ne sont pas les plus connus, mais on peut évidemment citer Tristan Lecomte, fondateur d'Alter Eco, Amélie de Montchalin, HEC de l'année en 2019, Vincent Beaufils, un de mes amis d'enfance devenu la vigie du journal Challenges, ou encore Jean-Paul Vesco, évêque d'Oran. Je fais incontestablement partie de la seconde catégorie.
À vrai dire, ayant lancé huit entreprises et trois associations en vingt-cinq ans, selon des principes managériaux très personnels mais qui me valent des relations ou des amitiés durables avec des nombreux anciens collaborateurs, je suis sans doute un leader à ma façon. Mais je m'en fous, ce qui m'intéresse, c'est de faire avancer les choses dans le sens d'un mieux sociétal, tant humain qu'environnemental. Je ne suis pas une tendance, je suis comme ça depuis toujours. Bien avant que mon petit-cousin François ne devienne ministre de l'Environnement, le premier bulletin de vote que j'ai mis dans une urne en 1974 était pour l'écologiste René Dumont, l'homme qui prédisait qu'un jour, un verre d'eau coûterait plus cher qu'un verre de pétrole (le cours récent de celui-ci lui donne d'ailleurs raison...). Je suis attaché à la notion de progrès, dans son sens le plus inclusif : scientifique, intellectuel, moral, culturel, social, environnemental... Tout ce qui fait qu'une société désormais mondiale peut avancer sans avoir honte de ce qu'elle devient, en évitant de se perdre dans une avidité pitoyable ou de patauger dans un ostracisme vis-à-vis de tout ce qui est étranger ou différent. Hélas le mot « Progrès » a perdu de son sens aujourd'hui, comme j'ai pu m'en rendre compte lors d'une réunion sur la raison d'être d'HEC Alumni, où personne ne semblait comprendre ce que je voulais dire lorsque j'ai suggéré qu'il soit inclus dans les valeurs dont les HEC pouvaient se réclamer. Cela ne m'empêche pas de creuser mon sillon, à

ma manière, imperméable aux inévitables échecs qui renforcent l'expérience, à la résignation ou à l'égoïsme de certains.
Aussi, lorsque le hasard de retrouvailles avec un de mes anciens étudiants de Sciences Po m'a amené à envisager de transposer mon métier dans l'univers du spectacle vivant et de la culture, sous la forme d'une start-up (Delight conçoit des outils de marketing digital basés sur la data), je n'ai pas hésité une seconde. Pourtant, je me refuse philosophiquement à avoir un compte Facebook ou à faire le moindre achat sur Amazon et, même si j'ai un MacBook, je me méfie du système fermé d'Apple. Mais heureusement les réseaux sociaux ne résument pas la modernité, et l'idée d'adapter un univers aux générations d'aujourd'hui, de contribuer à le rendre accessible au plus grand nombre, était un challenge trop tentant.
Alors, en pleine crise du Covid-19, alors que je porte Delight à bout de bras financièrement, je n'ai aucun doute sur la direction à prendre et j'ai rarement été autant stimulé et aussi peu stressé. Nul ne peut dire si les bonnes résolutions d'oublier le « monde d'avant » seront tenues ou pas, dans le monde culturel comme ailleurs, mais il y aura toujours de l'espace pour les gens moteurs, ceux qui proposeront des solutions nouvelles à ceux qui les jugeront opportunes ou indispensables. Sinon, autant rester confiné...

Michel Treutenaere (H.75)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Michel.

1er avril, à Vientiane, la cité du bois de santal : coup de théâtre inattendu ! Confinement général sur Mékong, à la veille du nouvel an traditionnel des pays du bouddhisme theravāda, après avoir été le dernier pays d'Asie sans cas déclaré de Covid-19, aux portes de la Thaïlande, du Vietnam et de la Chine qui rivalisent désormais pour venir en aide à la République démocratique et populaire Lao, ancien royaume du Million d'Éléphants et du Parasol blanc.

Éléphant d'avril

Sur la carte d'Asie, des cohortes de nombres
Témoignaient du danger d'un virus mal connu
Contagion, pneumonie, décès au menu
Les pays triomphants entamaient des jours sombres

Sur tous les continents s'ajoutent les encombres
Services, industries se trouvent mis à nu
Les soignants au complet travaillent en continu,
Dans les rues les chalands filent comme des ombres

Alors que l'épidémie allait allegro
Dernier pays d'Asie toujours à zéro,
Du million d'éléphants l'ancien royaume

Faisant fi des acmés de la Chine, du Siam,
Vide de symptômes près des villes fantômes,
Semblait être un îlot très éloigné des drames

Quand soudain, atteignant les deux, trois puis huit cas
Sans couvre-feu comme sur l'île de Lanka
On ferme écoles, massages et bars à bière

Mariages à l'arrêt, halte aux déplacements
Vers plaines, plateaux, montagnes, au Nouvel An.
Cultiver son jardin ou faire sa prière...

Retrouvez le blog de M.Tr sur : www.unbister.org

1979

Isabelle Capron (H.79)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Isabelle.

J'ai toujours aimé la devise de HEC, « Apprendre à oser », et sa variante plus dynamique « The more you dare, the more you learn ».
Car c'est un vrai apprentissage de vie que d'apprendre à oser être soi, défendre ses idées, faire bouger, prendre des risques, ne pas se résigner, dire non, explorer de nouveaux territoires, chercher du sens, contester les conventions, écouter son instinct, sa dignité, sa vertu, et faire taire ses rancœurs. C'est avec le temps, l'expérience, les succès et les déboires, les hauts et les bas que j'ai pris la mesure de la force de ces mots.
Et il n'est jamais trop tard pour apprendre à continuer d'oser.

Cela vaut dans la vie professionnelle et personnelle. C'est aujourd'hui ce que cette période nous invite à faire. Apprendre à oser utiliser ce temps qui nous est donné comme un espace pour réinitialiser le sens de nos vies, de nos actions, de nos envies, de nos efforts, de nos affects. C'est un vrai travail, auquel nous n'avons pas été préparés, nous, les entraînés à l'excellence, à l'école puis dans l'entreprise, depuis l'enfance.
Pour ma part, je suis avec cette crise au cœur d'une contradiction, car depuis sept ans, j'accompagne une marque de mode chinoise pionnière de la mode naturelle et durable. Le sens est là : pousser l'industrie du vêtement vers une production aussi esthétique qu'éthique.

Mais la contradiction aussi, puisque l'épidémie vient de Chine et que le corps social me fait comprendre avec des

clichés encore très vivaces combien j'ai tort de « collaborer ».

Pourtant, j'ai osé, appris, je me suis enrichie de valeurs culturelles inconnues, importé des formes d'exercice nouvelles du management, fait des rencontres merveilleuses avec l'Orient, et surtout me suis affranchie d'un ethnocentrisme ravageur, car apprendre à oser, c'est apprendre à s'ouvrir au monde, accueillir la différence, se remettre en cause par elle et douter pour mieux avancer. Tous les jours, toute la vie.

Merci à mon école de m'avoir appris cela.
Bien à vous tous.

1982

Philippe Lévêque (H.82)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Philippe.

Le coronavirus n'a pas de frontières, la solidarité non plus. L'association CARE France que je dirige est mobilisée pour apporter une aide vitale aux populations les plus menacées par la pandémie dans les pays les moins avancés. Au moment où je rédige ces lignes, la pandémie ne s'est pas encore étendue jusqu'en Afrique ni dans les campagnes indiennes, mais les mesures

de confinement et les restrictions de circulation sont en place. Imaginez la peur dans laquelle vivent des millions de familles qui n'ont pas accès à l'eau potable ou au savon et encore moins au système de santé. Au Soudan du Sud, les

hôpitaux ne disposent que de quatre ventilateurs pour 11 millions d'habitants. Le manque de moyens médicaux est dramatique. Pour les populations qui vivent au jour le jour, les mesures de confinement sont impossibles à respecter. Depuis le début de la pandémie, j'anime à distance mes équipes locales de CARE, qui bien que très limitées dans leurs mouvements et sans soutien possible de personnel international, renforcent leurs programmes de santé, d'accès à l'eau et à l'hygiène, de soutien alimentaire. Au Liban, nous faisons des distributions de matériels de protection dans les quartiers les plus pauvres.

À Madagascar et aux Philippines, nous allons dans les quartiers défavorisés pour faire de la prévention en appui des agents municipaux. Dans les camps de réfugiés syriens, nous apportons de l'eau potable, du chlore et du savon… En France et ailleurs, nous sommes occupés à 150 % : je passe mes journées en visioconférence, il a fallu mettre en place le télétravail en France, convaincre les pays lointains de prendre le sujet au sérieux, rapatrier du personnel, se procurer des équipements de protection, protéger les salaires de nos employés dans des pays où il n'existe aucune aide sociale… et aussi chercher des fonds en mobilisant nos donateurs privés et de grandes entreprises, dialoguer avec le Quai d'Orsay et l'Élysée… et imaginer ce que sera le futur : partout, nous savons que les conséquences économiques et sociales de la pandémie seront très lourdes et nous devons nous y préparer, solidairement…

Chaque don permet de sauver des vies : www.carefrance.org

1983

Pierre Marmiesse (H.83)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Pierre.

Santander, Cantabrie, Espagne. The loneliness of the long distance runner. Tolérance zéro pour les exercices en plein air. Unique terrain de jeu : la cage d'escalier. Trois étages. Monter, descendre, monter, descendre. Dénivelé modéré, pas de cols hors catégorie. Moyenne montagne casse-pattes, quasiment sans plat : paliers et cinq mètres du hall d'entrée. Revêtement roulant : marbre gris pour les marches, moquette bordeaux aux étages. Tracé sinueux, virages à angle droit : soigner ses trajectoires et regarder ses pieds, pour ne pas engorger un peu plus les urgences.

35 minutes le matin : travail foncier, mode diesel. Rentrer dans sa bulle, se vider encore plus la tête. À mi-parcours, légère sudation. Après 25 minutes : lassitude morale, surtout ne pas regarder sa montre. 20 minutes l'après-midi : étape nerveuse, rythme soutenu, presque sautillant – en descente. Accélération finale sur le plat : boucles de 20 mètres dans la cour d'entrée ; frôler les haies, bien négocier les courbes.

Les jours fastes – et ils le sont presque tous –, cerise sur le gâteau : randonnée pédestre au supermarché. 850 mètres aller, 850 retour. Trajet en bord de mer, terrain bosselé, fort facteur éolien. Au retour, par vent debout, dans le raidillon, les bras lourds de produits essentiels (gin, Ribera del Duero rouge, Rueda blanc, olives, amandes, papier hygiénique), quasi-sur-place. Surtout ne pas sortir sans papiers : contrôles de police : « D'où venez-vous ? Où allez-vous ? » « De chez moi, j'y retourne, comme avant-hier, hier, demain, sauf si c'est dimanche. » Demain est parfois encore un autre jour.

1986

Amel Lacombe-Zaouali (H.86)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Amel.

« Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson. » (Confucius.)
Plutôt que de nous jeter des poissons, donnez-nous une canne à pêche !
Nous venons d'apprendre qu'au-delà de la prolongation du confinement au 11 mai, voire plus, les salles de cinéma ne seront vraisemblablement pas rouvertes avant de longs mois.
Bien sûr, à titre personnel et citoyen, nous comprenons que les décisions de santé publique passent avant tout, nous pleurons les victimes du Covid avec leurs familles, nous saluons le personnel médical et tous ceux qui nous viennent en aide au risque de leur vie, et espérons que l'épidémie sera vaincue le plus vite possible.
Pourtant, à titre professionnel, il nous paraît important de dresser un constat inévitable afin, on l'espère, d'éviter la disparition pure et simple de tout un pan de l'économie du cinéma, de la distribution indépendante et plus particulièrement des TPE et PME du secteur (moins de 20 employés et moins de 4 millions de CA annuel).
Je sais déjà que certains objecteront que la loi du marché est une façon

darwinienne d'épurer un secteur *(sic)* et que la disparation des plus fragiles est un dommage collatéral qu'il faut accepter *(re-sic)*.
Je sais aussi que nous ne sommes pas les seules TPE-PME à souffrir, que la restauration, la presse et les salles de cinéma, entre autres, souffrent aussi terriblement et que les plus fragiles encourent un risque de faillite. J'espère que dans chacun de ces secteurs d'activité, des décisions seront prises pour empêcher une hécatombe économique.

Je me permets donc de commencer cet appel en rappelant que les TPE-PME de la distribution indépendante jouent un rôle essentiel en opérant la R&D du secteur tout entier. En effet, qui à part elles, prendrait le risque de sortir au cinéma des films considérés – selon l'horrible terminologie en cours dans nos métiers – comme « non porteurs ». Qui sortirait les premiers films (à part ceux produits par Dolan and Co) ? Les documentaires (à part ceux produits par Clooney, Angelina Jolie, etc.) ? Les cinématographies peu diffusées ? Les films d'animation japonais (à part les franchises à la DBZ) ? Les films d'animation pour adultes (à part ceux sélectionnés à Cannes) ?

On oublie trop souvent que des réalisateurs considérés aujourd'hui comme éminemment porteurs et banquables ont été découverts en France par des PME dont certaines ont hélas disparu, comme Colifilms pour Almodovar. Nous pensons donc être utiles, voire indispensables à notre secteur, à la découverte de talents comme au renouvellement des publics. De plus même si nos chiffres d'affaires ne dépassent pas 4 millions d'euros par structure, nous employons collectivement des centaines de personnes, au titre d'employés comme de prestataires (attachés de presse, graphistes, rédacteurs, traducteurs, sous-titreurs, monteurs…) et avec chacun 8 à 12 sorties cinéma par an, nous participons de manière non négligeable aux achats d'espace publicitaire (affichage, presse et internet…).

Ne nous voilons pas la face, aucune PME-TPE ne peut résister à trois mois, voire plus, de perte des recettes de la salle. Une perte de 25 a 30 % du chiffre d'affaires annuel, peut-être même 50 %, c'est la faillite assurée pour ces entreprises. Les plus gros distributeurs, indépendants ou majors, pourront sans doute traverser cette crise en compensant par leur catalogue, la hausse de leurs ventes Vidéos, VOD, TV, SVOD tout en comptant, pour les plus gros d'entre eux, sur les ressources de leurs groupes, actionnaires et autres fonds internationaux.
Bien sûr, le gouvernement parle d'aides à venir pour le secteur, et nous en sommes reconnaissants, mais compte tenu des budgets du CNC en baisse et du fait que ces aides sont déjà en « temps normal » nécessaires à la survie des TPE-PME du secteur, il est fort à craindre que cela ne change pas vraiment la donne. Ne serait-il pas temps pour la profession tout entière de faire preuve de solidarité économique ? Si au lieu de nous demander de tendre une sébile pour attraper au vol les poissons de l'aide du CNC ou du ministère de la Culture, les acteurs économiques de notre secteur nous ouvraient leurs océans et nous permettaient d'y pêcher des passages TV de nos films, des mises en avant éditoriales sur les plateformes VOD (iTunes et autres) ou les sites de ventes en ligne de DVD/BR (Fnac, Amazon…), nous permettant ainsi de vivre de nos propres ressources au lieu d'attendre la charité ?

En vingt ans d'activité, nous avons, comme d'autres, construit un catalogue de films dont nous sommes fiers et, dans ce catalogue, il y a aussi, pour qui prend la peine de regarder et de passer

outre les habitudes et les gros catalogues de droits, des films « porteurs » dignes de passer sur France TV, peut-être pas en prime time, mais dans les nouvelles cases ouvertes pendant le confinement.
Depuis vingt ans, seuls OCS et Canal+ nous achètent régulièrement des films, Arte quelquefois, et on les en remercie chaleureusement. Quid de France TV, et des chaînes des groupes TF1 ou M6 ? Si nous ne passons pas le test du prime time en temps normal, n'y a-t-il pas une petite place pour de la différence alors que les audiences sont confinées et disponibles à toute heure ? Ne peut-on pas se poser la question ? Essayer ?
De même les plateformes SVOD internationales qui voient leur activité boostée par ces circonstances extraordinaires ne peuvent-elle pas faire l'effort de diversifier leurs approvisionnements auprès de TPE-PME ? Netflix France vient de s'engager pour les intermittents, c'est tout à son honneur. Pourquoi ne pas ouvrir son antenne a des films de TPE-PME ? Idem pour Amazon Prime. Vous l'aurez compris, nous voulons plus de solidarité que de charité et nous aimerions qu'en ces temps exceptionnels, les intervenants du secteur prennent exceptionnellement le temps de considérer notre travail, notre professionnalisme, nos films et le résultat de vingt ans d'activité.
Nous aussi nous savons pêcher, ouvrez-nous vos ports et nous vous proposerons nos poissons et perles.
Merci, portez-vous bien.

Amel Lacombe-Zaouali, fondatrice, présidente et unique actionnaire d'Eurozoom.

P.-S. : Et maintenant que tout le monde est féministe et prêt à se battre vent debout contre les discriminations professionnelles, peut-être que c'est le moment idéal pour donner un coup de pouce concret aux entreprises fondées par des femmes ?

1991

Corinne Samama (H.91)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Corinne.

Coach et cofondratrice du cabinet Resonance Coaching, j'ai le sentiment que la crise que nous traversons est aussi l'occasion de nous interroger et de nous recentrer sur nos priorités.
La crise du Covid-19 bouscule nos cadres de référence. Chaque jour, nous devons faire un exercice mental loin d'être évident pour nous faire à ce nouveau monde qui n'est ni tout à fait le même, ni tout à fait un autre et dans lequel nous nous réveillons chaque matin. L'inconnu est devenu une nouvelle normalité. L'imprévu nous saute à la gorge, parfois de manière dramatique.

L'épidémie balaye nombre de nos certitudes et nos croyances.
À ce jour, le déconfinement et ses multiples scénarios envisagés s'annoncent être une opération d'ajustement, d'essais et d'erreurs, jamais vue à l'échelle de la planète.
Nous allons tous y participer, à coups d'arbitrages personnels compliqués et pour le moins risqués.

Le Covid-19 a donc non seulement provoqué un tsunami extérieur, mais il a aussi généré un tsunami en chacun de nous. Face à ce chamboulement intime qui peut nous désemparer, voici dix questions essentielles qui pourraient nous aider. Il ne s'agit en aucun cas d'y répondre de manière intellectuelle ou définitive, mais plutôt de les laisser mijoter dans l'expérience du moment présent, avec tous les ressentis, les idées, les intuitions, les émotions par nature changeantes qu'elles drainent.
Bonne introspection !

1 - Comment est-ce que j'accepte ce qui est en train de se passer, que cela me plaise ou non ?
2 - Comment est-ce que j'accepte de ne pas savoir ? Que devient mon rapport au contrôle ? Que se passe-t-il pour moi quand je suis obligé(e) de lâcher prise ?
3 - Quelles sont mes peurs ? En particulier, que suis-je en train de découvrir sur mon rapport à la maladie ? À la mort ? à l'insécurité financière ?
4 - Qu'est-ce que je (re)découvre de positif ?
5 - Que devient mon rapport au temps ?
6 - Que devient mon rapport au travail ?
7 - Qu'est-ce que je suis capable de sacrifier pour mes proches ? Pour les autres ? Pour mon entreprise ?
8 - À quoi suis-je le plus sensible en cette période ?
9 - Où en suis-je émotionnellement à cet instant ?
10 - De quoi ai-je le plus besoin en ce moment ?

1998

Nouredine Abboud (H.98)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Nouredine.

I am an Executive Producer in the Video Game Industry. And I'm a geek.
As Covid-19 is changing our lives, I am constantly surprised by how tricky it is for policy makers to make the best of Technology to address the new situation.
This crisis is unheard of... but it also comes at a time when our technical options are stronger than ever. To handle the exponential growth of the epidemic and its consequences, we have exponential tools coming from technology and the Internet. To fight the virus, we now have viral online networks.
As a video game producer, I've spent my life in a tech environment, from my first years of game coding in the 80s, a gig in the music industry in the 90s, and the advertising industry in the 00s, acquiring hands-on experience of technology and its impact. So I assume tech is always accounted for. This crisis has proven me wrong.
In some countries, for deconfinement policies, the most heated debate was not about child safety or the precision of the algorithms predicting the disease spread... but about the digital tracking tools available. In this matter, the conversation quickly goes out of control, and in an era where most of us already share a lot of data online, all of a sudden it seems inappropriate for some to share a little bit to save lives. In France, it has been separated from the rest of the deconfinement strategy, as it was too tricky for a public debate.
As I was looking at my Linkedin history, I just noticed I had "liked" a #Vaccineswork hashtag in 2019. At least, vaccination seems cool again, right? But already we can hear some dangerous voices who, even before a vaccine is found, are debating its usage.
With all the tech progress made over the years, is this still a debate?
In business, many changes have already happened. Digitalization is going fast, with work-from-home proving effective. All sorts of services discover that they can operate remotely, be it yoga lessons or medical consultations. But this does not stop fear. Whereas businesses have always evolved (remember the low-cost revolution of the recent years: free-to-play games, rock- bottom gym memberships, travel...), today, the approach to the numerous opportunities at hand is not being done in a positive way, instead the approach is to recreate old usages. Not sure going to the restaurant with plexiglass cubicles will be much fun, ever.

The list is endless. But there is hope.
For instance, in 2019, the World Health Organization (WHO) added gaming disorder to its list of diseases... which sparked heated debate. Instead of understanding that any human activity can have downsides, the positive side of gaming was discarded. However, by the end of March 2020, video game companies relayed WHO messages to promote safe stay-at-home policies.
Hopefully, the general debate will now shift in the right direction.
That's where our Geek responsibility kicks in. Game developers, and in general tech-savvy people, should do their best in the COVID-19 situation to help and promote a better understanding of all the technologies available. Tracking, Artificial Intelligence, Virtual Reality, Networking, Digitalization... the list of tools is impressive and the world needs detailed explanations more than ever.
What is awaiting us can go very bad. We must help as much as possible to understand, handle and leverage the technical opportunities at hand. If this does not happen, fear, aggressivity, poverty have the potential to increase more than ever. As a geek who loves post-apocalyptic fiction, I'd like this to stay fiction.
So let's help, explain, reassure, ... and be a driving force in our society. That's your Geek responsibility.

2002

Christophe Pouille (M.02)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Christophe.

Je m'autorise à prendre la plume afin d'apporter un témoignage d'un cadre en poste dans une PME industrielle française, produisant et désignant en France.
Comme sans doute beaucoup d'entre nous, je n'ai d'abord pas vraiment pris au sérieux cette pandémie. Je me revois encore dîner il y a quelques semaines chez des amis, discutant avec un médecin de ce qui nous semblait être une grosse grippe, riant de notre hôtesse qui venait de dépenser 700 € en pâtes, riz, papier toilette...
Six semaines plus tard, je découvre le confinement, mes enfants étudiants sont rentrés rapidement et mon épouse, qui était jusque-là hostile au home office, en découvre les avantages, notamment par la réduction de son temps de transport n'ayant plus de RER à prendre.
Après quelques jours, nous trouvons notre rythme, les relais CPL sont arrivés, les disputes pour avoir accès au réseau s'estompent. Bien sûr, retrouver une famille quasi complète aussi longtemps est une forme de surprise.
Les enfants absorbés par leurs études on line oublient qu'ils étaient devenus indépendants et délèguent allégrement courses, préparation de repas... Mais je ne me plains pas, je n'ai pas de devoirs à faire faire et j'ai maintenant le plaisir d'échanger sur des concepts de gestion et marketing en rapport avec leurs études !
Comme tous, je consulte les réseaux sociaux, m'inspire des nombreux conseils prodigués sur LinkedIn, m'inscris à quelques webinars.
Et là, je lis : le monde de demain ne sera plus le même. Les Français vont redécouvrir le circuit court, l'approvisionnement près de chez soi, le Made in France va reprendre sa place.
Mon sang ne fait qu'un tour. Va-t-on réellement voir dans notre beau pays une vraie volonté de « préférence nationale », est-ce que le french bashing va enfin disparaître ?
Mon secteur d'activité est le textile de sol, autrement dit la moquette. Je dois déjà tellement me battre au quotidien contre les idées reçues, faire passer les messages d'une catégorie qui s'est réinventée, démontrer notre potentiel créatif, présenter nos designs que je me dis : nos chers prescripteurs architectes et designers, nos chers clients acheteurs d'entreprises du bâtiment mais aussi hôteliers, propriétaires de casinos ou de cinémas, assureurs, banquiers, toutes sociétés ayant des bureaux... Bref, toutes personnes intéressées par le design, le confort à la marche et la performance acoustique (donc aussi écoles et universités), seront-elles au rendez-vous pour nous aider à redémarrer ?
Balsan est une entreprise créée en 1751, à Châteauroux, en tant que manufacture royale. Reprise en 1860 par la famille du même nom, la société a traversé les siècles, les guerres et propose aujourd'hui une large palette

de produits de formats variés, mettant en avant la couleur comme élément clé de notre ADN de marque.

250 personnes réparties sur deux sites de production de l'Indre attendent impatiemment cette reprise. Tous seront ravis d'accueillir dans notre show-room parisien ou de faire visiter une usine à ceux qui croient que le monde d'après se construira avec un mode de production local. Notre référent Covid-19 a tout prévu pour redémarrer dans la sécurité de tous. En attendant, n'hésitez pas à visiter notre site web ou à nous suivre sur les réseaux sociaux.
Cette belle perspective m'allège la lourdeur du confinement ; je veux y voir une bouteille à moitié pleine.

2004

Céline Valero (M.04)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Céline.

Pendant le confinement, j'essaie de respecter le même rythme chaque jour. Je me lève tôt, tous les jours à la même heure, et je m'accorde du temps, seule, car c'est ce qui me met en énergie. Puis j'identifie trois ou quatre choses que je veux avoir accomplies avant la fin de la

journée, et notamment celle d'appeler au moins une personne, car c'est un plaisir pour moi d'entendre la voix de mes proches.
Je respecte des heures régulières pour les repas, notamment pour profiter de bons moments en famille et je concentre le pic de mon activité professionnelle en début d'après-midi. Puis je fais un peu d'activité physique : yoga, étirements ou danse.
Après le dîner, je laisse la place à des activités qui me détendent. Je prends aussi quelques instants pour exprimer de la gratitude envers les belles choses qui me sont arrivées dans la journée, même infimes. Le soir, je lis quelques pages pour trouver le sommeil.

2006

Jean-François Guitard (E.06)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Jean-François.

Je n'arrive plus à me souvenir la date où les médias ont évoqué pour la première fois le Coronavirus à Wuhan. Qui s'en souvient avec précision, d'ailleurs ? Pourtant, cette date marque le début d'un cataclysme sanitaire et économique. Travaillant dans le secteur aéroportuaire, j'ai vécu cette brusque dégringolade du trafic aérien durant tout le mois de mars (nous étions encore en croissance de trafic à la fin février). Tout est allé très vite…
Le confinement a été une période douce-amère accompagnée de beaucoup de doutes, de pessimisme, mais aussi d'optimisme, et en définitive avec une certitude : le transporteur aérien reprendra, car en définitive, en dépit de cette période mêlant télétravail et chômage partiel, les apéros virtuels et autres webinars, il manquait l'essentiel : le contact humain. Oui, tous ces outils sont devenus indispensables et peuvent être de précieux alliés, mais pas en toutes circonstances. Ce contact humain, qui tous les soirs nous fait sortir sur nos balcons et nos terrasses pour partager un moment réel et non à travers un écran. Car même une réalité virtuelle augmentée ne remplace pas le contact humain.
C'est lui, plus que jamais, qui donne un vrai sens à notre vie. Et même si nous savons que c'est encore très prématuré, pour nous autres Européens (et plus encore Méditerranéens), une poignée de main, une accolade, une embrassade a un vrai sens qui est irremplaçable.
Et qui mieux que l'avion nous permet d'abolir les distances pour découvrir ou redécouvrir le monde. Vive la vraie vie.

Aurélie Tramier-Leborgne (H.06)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Aurélie.

Comme je l'attendais, ce mois d'avril 2020 ! On peut dire qu'il m'a fait une bonne farce : le 1er avril devait paraître en librairie mon roman édité par Marabout. La date était notée en rouge dans mon calendrier, pour le cas bien improbable où je l'oublierais. Je ne vous cacherais pas qu'éditer un roman, c'est l'aventure d'une vie…
Mais non, ça ne pouvait pas se passer comme cela… Lundi 16 mars, premier jour d'école à distance : un cauchemar pour parents confinés. Je fais cours on line à mes étudiants, mon mari est en call toute la journée, nous faisons classe tant bien que mal, et plutôt mal que bien. L'idée me vient d'une série de lettres à la maîtresse dans laquelle je raconterais quotidiennement nos déboires de parents. Le soir même, je lance « Chère Maîtresse ». JOUR 1 : « Chère Maîtresse, je suis bien fière d'avoir réussi haut la main cette

première journée de casse. Pardon, de classe, cette correction automatique me rendra folle. Plus que 34 jours avant la rentrée, je vois enfin le bout du tunnel… » Les lettres sont courtes, pleines d'humour et de tendresse, tant pour les enfants que pour les enseignants. J'y parle de grammaire, de sport, de pseudo-littérature, qu'importe, mais toujours de mamans débordées et pleines de bonne volonté. Les inscriptions sur mon compte augmentent de 40 % en quinze jours, les lettres touchent jusqu'à 20 000 lecteurs par semaine. Le confinement est prolongé, ma saga est lancée. Je ne sais trop quand mon livre sortira, finalement (normalement le 27 mai), mais « Chère maîtresse », ma chronique improvisée d'une maman confinée, m'aura fait grandir en écriture, en humour, en patience, et contribuera sans aucun doute à la visibilité de mon futur roman… J'ai finalement réussi à peindre cette pluie en couleurs…
Vous pouvez retrouver mes lettres à la maîtresse sur Facebook et Instagram : **https://bit.ly/aurelietramier_auteur**

2008

Pierre Arsène (H.08)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Pierre.

Après être passé chercheur-visitant en biophysique à l'Université de Cambridge et avoir monté ma compagnie en biopsie liquide pour détecter précocement le cancer à travers le sang, je suis désormais dans les premières lignes pour aider sur la situation Covid-19 d'un point de vue biotechnologique.
Les cellules eucaryotiques (dont les cellules humaines), incluant les cellules cancéreuses, sécrètent constamment des vésicules extracellulaires (appelés également exosomes). En détectant ces dernières dans le sang, on peut théoriquement déceler le type de cancer qui est en train de naître dans le corps de manière non invasive et globale. Les exosomes sont étonnamment similaires au virus SARS-CoV-2 en termes de taille (100 nm), de structure (enveloppe lipidique), de contenu (protéine/ARN) et de mécanisme de transport intracellulaire. Nous avons donc une expertise et point de vue complémentaire sur la situation.

Je travaille sur plusieurs projets.
- L'adaptation de notre nouvelle technologie sur le virus SARS-CoV-2 pour permettre aux virologues de mettre au point de meilleurs vaccins. Cela permettrait d'avoir une meilleure compréhension du virus, et notamment de ses mutations protéiques qui risqueraient de rendre les nouveaux vaccins moins efficaces.
- Une nouvelle thérapie à base d'exosomes sécrétés par les cellules souches pour aider les malades de coronavirus en soins intensifs et éviter un choc septique mortel ou une défaillance multi-organe terminale. Notre consortium a déjà eu des résultats prometteurs sur des souris (88 % de survie contre 40 % en contrôle). Il est possible de consulter cette étude sur le site www.mursla.com/covid19.

- Enfin, je suis également membre de la Covid-19 Rescue Team de l'Université de Cambridge, notamment pour mettre au point une application permettant de diagnostiquer la présence de Covid-19 grâce à la manière dont on tousse. Cela est basé sur un algorithme qui pourrait prédire cela en fonction des données sonores de patients malades préalablement observés. Mon expertise vient de la capacité d'utiliser des systèmes d'intelligence artificielle utilisant des données confidentielles et anonymes de patients atteints de cancer sans problème éthiques (federated learning). www.covid-19-sounds.org/en/

La communauté de scientifiques et d'entrepreneurs en biotech dont je fais partie est très mobilisée pour aider à la gestion de crise actuelle et post-pandémique.

Anas Bachar (H.08)

Après plusieurs années passées dans la banque d'investissement entre Londres et Paris, je décide d'orienter ma carrière vers l'impact investing et mes efforts à financer des projets agro-forestiers durables au sein du fonds d'investissement allemand, 12Tree Finance GmbH pour lequel je suis en charge du développement des nouveaux business dans le monde.

2009

Jean Fox (H.09)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Jean.

Faut-il croire au hasard ? Après quinze ans de mûrissement, c'est deux jours après le début du confinement que j'ai fondé ma société pour faire du conseil autrement. Au pire moment, pensez-vous ? Pourtant, je n'ai pas hésité une seconde et je ne regrette pas. Altermakers est née dans la crise et est en train de grandir de la crise.
Altermakers est une « boutique » alternative par ses méthodes et son accompagnement. Nous rassemblons une diversité de talents (des marketers, un philosophe, un cuisinier, une ethnologue, une nutritionniste, un romancier, des entrepreneurs…) et nous intervenons essentiellement sur des sujets de stratégie, d'innovation et de performance.

Oui, ce confinement me donne de l'énergie et de la force. D'abord, bien sûr, il permet un retour sur soi, un temps avec soi. Je travaille à proximité de ma bibliothèque et j'en mesure l'intérêt tous les jours, car le savoir et l'apprentissage rendent nos travaux plus robustes. Ensuite, vivre confiné (et tout seul qui plus est) exacerbe mon besoin de lien social et ça tombe bien, car Altermakers est le collectif dont je rêvais. Je suis donc entouré de personnalités et de talents que j'admire. Le casque sur les oreilles presque toute la journée, je consulte et j'échange beaucoup… Ce confinement est d'ailleurs l'occasion de renouer des amitiés qui remontent à… nos années HEC !

Je suis surtout un passionné des temps présents et je sais que la crise que nous vivons est une aubaine. Une crise est toujours un moment à la fois douloureux et fécond. Pour participer à l'effort intellectuel, je dirige quelques études collectives historiques et ethnographiques. Et ce qui me tient le plus à cœur, j'ai surtout activé ma communauté LinkedIn. Avec la participation de plus de 500 personnes, une vingtaine de workshops créatifs nous a permis d'imaginer et de promouvoir le fameux « monde d'après », avec des actions concrètes dans différents domaines : la santé, les valeurs de demain, la résilience. Passionné par l'intelligence collective, il n'en fallait pas plus pour me rendre très, très heureux.

Pour en savoir plus, allez faire un tour sur mon compte LinkedIn ou contactez-moi directement.
Pour finir, ce qui me manque le plus, c'est la proximité physique avec ceux que j'aime et les équipes avec lesquelles je travaille. D'ailleurs, j'ai un rêve à partager : et si, après ce confinement surconnecté, nous faisions une digital detox collective ? Coupons internet pour quelques semaines, juste pour voir… Cela aura certainement des effets bénéfiques pour la planète et pour l'humanité, qui se découvrira peut-être encore des sources nouvelles de créativité.

2013

Sylvain Bogeat (H.13)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Sylvain.

La crise que nous traversons a donné lieu à une saturation des services hospitaliers et des centres d'hébergement, qui ont eu besoin d'accroître rapidement de leurs capacités d'accueil. En tant que spécialiste de la construction et de la ville durable, j'ai été interpelé par ce problème. Je suis convaincu que la construction modulaire est un outil stratégique pour répondre aux situations d'urgence, mais également aux défis de plus long terme auxquels fait face le secteur de la construction.
La Chine nous a livré un exemple édifiant de sa capacité à mobiliser des ressources pour répondre à cette situation. Nous avons vu les deux hôpitaux de Huoshenshan et de Leishenshan, dotés respectivement de 1 000 et 1 500 lits, construits en une dizaine de jours chacun. Inédite par sa vitesse et son ampleur, la construction de ces deux bâtiments a été rendue possible grâce à l'utilisation de technologies innovantes de construction, en particulier de la construction modulaire.

Ce type de constructions présente des avantages en termes de rapidité d'exécution. La phase de conception est réduite à son minimum, la logique étant de travailler à partir d'une somme d'éléments connus plutôt que de recommencer chaque bâtiment comme s'il était un projet unique en son genre. Les gains de productivité sont également significatifs dans la phase de construction grâce à l'industrialisation. On construit des bâtiments comme on assemble des voitures, grâce à un système qui maximise la flexibilité architecturale tout en permettant une approche industrielle. La vitesse de construction se double d'une efficacité budgétaire. Enfin, cette méthode de construction permet de créer des solutions pérennes : ce sont des immeubles construits rapidement, mais faits pour durer !
La solution modulaire présente également l'avantage de pouvoir incorporer, grâce aux économies réalisées par l'industrialisation, des matériaux et des technologies exemplaires en matière de respect de l'environnement sans surcoût pour le porteur de projet. C'est une des raisons qui m'avaient poussé à créer Vesta Construction Technologies avec des associés spécialistes de l'industrialisation et du numérique. Il est indispensable de révolutionner le secteur de la construction en s'appuyant sur l'industrialisation et la digitalisation des processus.

Plusieurs caractéristiques distinguent les solutions les plus innovantes sur le marché européen de ce qui a été réalisé en Chine. Il s'agit de l'utilisation avancée de solutions numériques, de la capacité à livrer des modules en 3D, intégrant un niveau de finition élevé dès la sortie d'usine, et surtout incorporant des matériaux biosourcés tels que le bois et la ouate de cellulose.
La construction modulaire est sans doute la clef pour répondre aux nouvelles réglementations environnementales, aux besoins urgents de constructions d'hôpitaux et d'hébergement d'urgence, tout en innovant et réindustrialisant nos régions.

Valérie Bordalampé (M.13)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Valérie.

Chronique d'une mort annoncée de mon père âgé de 82 ans, Covid-19, positif après vingt jours de non-prise en charge par sa médecin traitante suisse. Je suis moi-même Covid-19 positive depuis le 4 avril 2020. J'ai un autre médecin qui sur un seul coup de téléphone m'a orientée vers les urgences Covid-19 de la clinique Rhena de Strasbourg.
Mon père a été ramené, jugé « apte » à retourner à la maison familiale de Mundolsheim, proche banlieue de Strasbourg, par des ambulanciers qui revêtus de gants et de masques, m'ont annoncé une « suspicion de Covid-19 positif » sans que le médecin gériatre du centre de réadaptation Schutzenberger n'ait appelé ou informé la famille de la nécessité de se protéger ou de faire admettre d'urgence mon père aux urgences de la clinique Rhena à Strasbourg. À aucun moment, sa médecin traitante n'est passée ni a appelé pour informer de la nécessité de le renvoyer vers un CHU.
J'ai commis l'erreur de ne pas réorienter mon père tout de suite vers un CHU. J'ai été bloquée par le droit : l'avis de la femme prévaut sur la demande de la fille. Si j'avais appelé le 15 et le 17 (la police), mon père serait en vie aujourd'hui et aurait eu le maximum de chance d'être soigné.

À son arrivée le 16 mars 2020, mon père était conscient et avait ses esprits. Il a demandé à regarder un match de football (annulation du championnat de ligue 1) et a manifesté son mécontentement d'être sécurisé par sa femme, ma mère, sur un fauteuil médicalisé. Ce mécontentement a été entendu par l'infirmière qui venait lui faire ses soins et par moi.
Mon père n'est pas décédé seul dans un appartement sans suivi médical mais a été victime d'une médecin suisse pro-euthanasie (plainte en cours contre les deux « médecins » et ouverture d'une enquête judiciaire) qui s'est déplacée uniquement sur mon appel le lundi à 20 heures et que j'ai questionné devant ma mère et ma sœur pour savoir où en était l'état physique de mon père. À ma question de savoir si mon père avait des symptômes d'un œdème suborbital (sang entre le cerveau et le

crâne), la seule réponse de la médecin, protégée de la tête aux pieds pendant que tout le reste de ma famille et moi-même étions sans protection, a été seulement de redonner l'information écrite dans le dossier médical de mon père « suspicion de Covid-19 positif ». Sans qu'à un seul moment, elle n'ait appelé les urgences pour le faire admettre vers un CHU.

À ma question : « S'il y a un risque de crise cardiaque, utilisez-vous le défibrillateur ? », réponse de la médecin suisse : « Non ! » Fin de la conversation.
Mon père avait sa capacité de se mouvoir avec force avec son déambulateur et de se lever de son lit. Pendant vingt jours, malgré mon appel à l'aide et mon dépôt de plainte en ligne par deux fois, personne n'est venu sauver mon père. Je me suis déplacée à la gendarmerie du village où confiné derrière leur haut-parleur ils m'ont demandé si ma mère était en tutelle, ce qui aurait permis de passer outre son avis et de faire évacuer mon père.

J'ai rappelé le neurochirurgien du CHU Hautepierre qui par deux fois a opéré mon père. Sa conscience était présente dès le lendemain de l'opération. Seul ce neurochirurgien après appel à son service et une attente de quinze minutes m'a donné la solution d'appeler le 15 et le 17 si la femme refuse d'ouvrir le domicile familial. Ma mère a été sous emprise de cette médecin et de l'erreur d'orientation vers une maison familiale. Ayant accueilli mon père au domicile familial, le 16 mars 2020, j'ai commencé à avoir les symptômes du Covid-19 deux jours avant le décès de mon père les 3 et 4 avril 2020 : toux, essoufflement très prononcé, point thoracique, diarrhées et céphalées, mais pas de température. Pas de température pour mon père non plus.

Je me suis rendue seule aux urgences Covid-19 de Rhena où j'ai été admise par le cardiologue et le chirurgien anesthésiste. Je ne pouvais plus aller au scanner où je m'effondrais au milieu du couloir. Le Covid-19 vous tue silencieusement en affectant selon chaque individu différentes parties du corps mais en général le cœur, les poumons, les neurones.
Pour moi, c'est une myocardite du cœur pris en charge à temps (délai de basculement de votre vie de 12 heures !). J'ai été hospitalisée dix jours sous perfusion d'antibiotique après passage test nasal, scanner, pouls, tension et sat ou oxygène. Le suivi à la clinique Rhena à Strasbourg a été régulier, toutes les quatre heures, par le passage de médecins tous les jours. Après stabilisation des marqueurs, j'ai pu sortir. J'ai appelé Accor pour savoir si des hôtels confinés existaient à Strasbourg : rien le 14 mars 2020… J'ai pensé à passer en Allemagne, mais impossible sans ordonnance d'un médecin allemand de me faire suivre par une clinique à Kehl pour les quatre derniers jours de la quatorzaine. Seule solution : le retour en famille. Le déchargement des patients se fait en médecin de ville et à domicile, où les infrastructures ne sont pas les mêmes que dans un CHU. En un mot débrouille-toi et tout le monde s'en fout si tu meurs ! Je dois faire face au refus de ma famille de m'héberger.

Pour rappel, en Allemagne, moins de décès, plus de masques et tests à hauteur de 500 000 par semaine tandis que la santé publique France se débat pour assumer le reste de service public qui repose sur les épaules des personnels soignants.

Je suis Covid-19 positive en quatorzaine finie, ce jour le 18 avril 2020. Le combat juridique et le combat pour le premier jour du reste de ma vie seront en mémoire de mon père et en mémoire de mon ancienne profession d'inspecteur des douanes sur une gestion sanitaire des frontières non prise en charge à date, à la hauteur de la tragédie qui s'annonçait.
Fin.

Olivier Cabrera (H.13)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Olivier.

Covivre. À en croire les études et les articles qui pullulent sur la Toile, le Covid 19 s'attaquerait aussi bien aux cellules de l'organisme humain qu'aux cellules familiales et sentimentales… Disputes, séparations, incompréhensions, violences. Un agent sacrément pathogène pour des liens qui apparaissaient pourtant extrêmement solides. Les chiffres sont aussi effrayants qu'incomplets. Mais il est des réalités et des unions qui échappent à ce processus destructeur programmé et annoncé. La vie n'obéit pas toujours aux statistiques et aux processus de rationalisation… Cette issue n'est en rien inéluctable.

La maladie d'amour ne triomphe pas forcément du Covid, mais peut réduire son pouvoir de nuisance psychologique et sentimental. À l'heure du confinement, certains couples naissants ont fait le choix de traverser cette période à durée indéterminée ensemble. Un test. Mais pas un test sérologique, un test « heuro-logique ». Ces deux âmes sont-elles bien faites l'une pour l'autre, capables d'être heureuses ensemble, jour après jour, même dans ce contexte où tout inciterait au défaitisme et à l'anxiété ? Si elles, réussissent ce test, alors ce sera peut-être le plus beau des symboles… Celui que ce confinement temporaire et à durée indéterminée confiera à leur amour un prolongement infini… pour covivre ensemble… Et au vide de deux solitudes passées succédera une unité, un vaccin contre la morosité… qui survivra bien au-delà de cette tragique pandémie…

Plus d'un mois après le début du confinement, une chose est sûre : le résultat de ce test « heuro-logique » est 100% positif, me concernant. Nous concernant. Rire, soutien mutuel, jeux, complicités, apprentissages réciproques, conseils, écoute… Autant d'armes immunitaires qu'il est en notre pouvoir d'utiliser contre l'effondrement de nos repères.
Elles n'éclipseront pas les douleurs que nous connaissons et que nous connaîtrons, certes, nous deux comme nous tous. Mais si ce témoignage personnel peut offrir un fragment de lumière, aussi éphémère soit-il, ou apporter un regard différent sur cette période oppressante, je ne regretterai pas d'avoir osé le proposer… Et comme il paraît qu'il faut apprendre à oser.

Florian Lamblin (H.13)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Florian.

Depuis le début de la crise sanitaire, l'industrie du sport tourne au ralenti. Chez Amaury Sport Organisation, entreprise organisatrice notamment du Tour de France pour laquelle j'assure la responsabilité du développement international, les premières décisions difficiles liées au Covid-19 sont tombées très rapidement : l'annulation du Semi de Paris, sur lequel nous devions accueillir 45 000 coureurs, a ainsi été décidée le 29 février, la veille de l'événement seulement. Une semaine plus tard, nous avons amputé d'un jour Paris-Nice, et réalisé sa dernière étape à huis clos. Plus aucun événement cycliste majeur ne s'est tenu depuis.

De manière générale, la crise du coronavirus nous a mis, acteurs du sport business, dans une situation inédite et inconfortable. Les premières réactions dans ce contexte ont été des réflexes de survie. Comment faire lorsque, du jour au lendemain, les revenus décroissent fortement ? Nombre d'acteurs ont eu recours aux instruments mis en place par l'état : chômage partiel, prêts garantis par l'État… Il a fallu ensuite gérer l'opérationnel : comment organiser des annulations, des reports, des relations avec de nombreux partenaires. L'arrêt du championnat aurait ainsi généré 300 à 400 millions d'euros de pertes pour la Ligue 1, et le report des Jeux olympiques de Tokyo, près de… 2,5 milliards d'euros de surcoûts pour la ville !
J'ai ensuite été très frappé (mais pas surpris) par la capacité du monde du sport à se serrer les coudes et à faire preuve d'une grande solidarité. La mise à disposition par Décathlon de ses fameux masques de plongée pour créer des respirateurs en est un exemple frappant, de même que l'initiative solidaire « tous en blanc » lancée par Amaury Médias (société sœur d'A.S.O.) et 200 sportifs, ou les 350 000 euros levés en vingt-quatre heures pour le NHS par Geraint Thomas, le vainqueur du Tour de France 2018.

Au cœur de la crise, l'heure est pour moi, comme pour beaucoup de mes homologues, au questionnement. J'ai rejoint le monde du sport convaincu de sa force, des valeurs qui y sont attachées et de ses vertus fédératrices. Comment le sport peut s'en servir pour rebondir et se renouveler ?
Si cette crise laissera sans conteste des plaies durables, elle nous donne aussi l'opportunité de prendre du recul sur notre industrie et sur les directions que celle-ci doit prendre. Voici mes réflexions.

Les acteurs du sport vont devoir repenser leurs business models et diversifier leurs ressources. L'arrêt du jour au lendemain des championnats de football, a révélé par exemple l'extrême dépendance du football européen vis-à-vis des droits TV.

Dans cette crise, de nombreux acteurs se démarquent en cultivant leur brand equity, en donnant corps à leurs valeurs de marque. Avec cette crise, l'utilité va devenir une valeur de plus en plus attendue : à nous acteurs du sport de multiplier les prises de parole en ce sens et d'aider nos partenaires à la démontrer.

Faute d'événements, les acteurs du sport font preuve d'innovation pour se rapprocher de leurs audiences. Je pense au sport virtuel développé en un temps record dans de nombreuses disciplines comme la Formule 1 ou le cyclisme, au rôle des réseaux sociaux, et à la mise à disposition de contenus exclusifs sur les supports digitaux. Nous devrons garder cette créativité et faire de la proximité avec nos fans une priorité.

Enfin, cette crise a montré que, quand il est réduit à sa plus simple expression, le sport fait ressortir ses vertus sociétales et sociales. Le sport est un formidable vecteur de bien-être, d'égalité et de solidarité. Sachons mieux remettre en avant ces fondamentaux après la crise, pour retrouver un sport qui fait rêver mais reste proche du quotidien, et en faire un pilier de notre reconstruction.

2014

Mouad Agouzoul (M.14)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Mouad.

Quelle chance de faire partie de cette grande famille HEC ! Je m'estimais chanceux, et pendant cette période sombre, je me rends encore mieux compte de la force qu'offre l'ensemble des énergies de ce réseau : messages de soutien, initiatives, cours en ligne, ressources documentaires en libre accès et j'en oublie sûrement beaucoup ! J'ai la chance de vivre mon confinement en famille et avec un espace extérieur, j'en profite après mon télétravail pour m'évader quelques instants grâce aux MOOC et autres conférences très riches proposés par HEC. Difficile de concilier vie professionnelle, vie personnelle, mais aussi de s'improviser professeur pour trois enfants, et tout cela dans le même espace-temps. Éviter l'engourdissement de l'esprit est devenu encore plus vital qu'à l'accoutumée !

Une pensée pour nos camarades et leurs familles, mais aussi les autres qui traversent des moments difficiles.
#stayathome

2016

Mireille Bruschet Shaarawy (E.16)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Mireille.

Le télétravail progressait avec peine dans l'Hexagone, tellement les freins traditionnels avaient la vie dure. Il est subitement devenu un mode de travail normalisé et massivement employé. Dans de nombreux secteurs, les circonstances ont rendu le passage au télétravail obligatoire.
L'avantage ? On arrête de minauder. Et de relever, le cas, toujours le même, où l'expérience s'est soldée par un échec, de brandir les contraintes administratives ou les difficultés à trouver un consensus. Du jour au lendemain, ça devient possible et on pare le télétravail de toutes les vertus, conscient qu'il s'agit de conserver un minimum d'activité pour le salut de tous.
On n'échappera pas au retour d'expérience. Les entreprises qui traînaient des pieds hier n'auront plus tout à fait les mêmes excuses demain pour limiter le télétravail. On peut espérer que l'expérience aura apporté quelques enseignements positifs aux directions générales, DRH et managers.
Le télétravail apparaît aujourd'hui comme un moyen de protection. Il l'était déjà par le passé, supprimant des heures de transport éreintantes, le bruit des collègues… mais là, il est le bouclier qui nous soustrait aux flammes du dragon pandémie.
Pour autant, exercer son activité professionnelle dans son espace de vie privée présente quelques difficultés. Le télétravail ne peut pas se considérer, seul sans tenir compte de la relation de chacun au travail et au chez-soi. En effet, dans l'ancien monde, on avait choisi ou du moins anticipé ce mode d'activité. On s'était donc organisé : son coin bureau, des horaires compatibles avec les autres activités et occupants de la maisonnée, la continuité des interactions avec l'extérieur. On livrait ce que l'on voulait de son intimité.
Aujourd'hui le télétravail est le fruit d'un enfermement implacable, qui balaie toutes les autres considérations. Dans ces conditions, comment concilier isolement et partage ?
Sans tomber dans la frénésie des « visio conf » et autres « conf call », garder le lien avec son entourage professionnel est important, d'autant que la représentation des bienfaits de la vie en entreprise évolue : le café en petit comité, les tablées au déjeuner et les réunions assis côte à côte ne font plus rêver. La distanciation sociale risque de ne pas être si provisoire.
Mais l'expérience du confinement questionne la notion de frontière plus ou moins perméable entre

notre vie professionnelle et notre vie personnelle. Comment se sentir à l'aise alors que toute la famille est là et peut, à tout moment, jeter un œil par-dessus notre épaule ou capter ce que l'on vient de dire ? « S'échapper » dans le travail, comme certains se plaisaient à la faire, devient plus compliqué aujourd'hui, surtout si on a le désir de préserver les relations au sein du foyer.
Pour s'en sortir, on doit inventer des modes de coopération avec le conjoint, avec le voisin. On partage, avec des collègues ou des clients, des bouts de vie que l'on n'aurait pas spontanément évoqués avant… un enfant passe sa tête devant l'écran ou on l'entend crier derrière ? Oui, ça arrive. On apprend une certaine forme de tolérance, et chacun accepte d'être authentique, de livrer un peu plus sur soi.
Bref, les semaines passant, on se dit qu'à la prochaine crise, on sera plus aguerri. Reste, en attendant, à aborder pour le déconfinement, qu'il ne suffira pas de décréter, mais qu'il faudra s'approprier collectivement et individuellement.

Valentin Drouillard (H.16)

Il y a deux ans, j'ai rencontré Maxime Lainé (H.15) et Thomas Tirtiaux (M.16). Nous rêvions de partir pour de grandes expéditions sans pour autant bouleverser fondamentalement nos vies. Certaines personnes consacrent leur vie à l'exploration, d'autres cherchent l'électrochoc qui infléchira leur existence.
Je ne suis pas dans cette optique.
Et si les grandes aventures pouvaient faire partie d'une vie ordinaire ?
Et si nous pouvions justement tous devenir ces héros ordinaires ? Je voulais le démontrer.

Notre trio s'engage alors dans une première exploration du monde polaire avec une traversée du Groenland en autonomie. Au-delà d'un défi physique immense, cette expédition répondait à quelque chose de plus profond : mieux appréhender le "?" qui réside en chacun d'entre nous. L'exploration est devenue une quête de nous-mêmes et des autres. Cette recherche a animé notre volonté de repartir, il y a un an pour gravir l'Aconcagua et tout récemment pour atteindre le point le plus au nord de l'Europe, au cœur de l'hiver polaire et de sa nuit, continue et glaciale.
L'expédition s'est déroulée dans une atmosphère de silence glacé et obscur. Le terrain accidenté et la nuit permanente ont rendu la progression extrêmement aléatoire sur près de 300 km. La dimension amphibie de l'aventure a corsé les choses. En effet, un franchissement aquatique de 14 kilomètres sur la mer de Barents, à 500 kilomètres au nord du Cercle polaire, s'apparentait à une véritable opération commando, risquée, minutieusement préparée et conduite énergiquement. Nous avons parfois eu droit à la vision d'aurores boréales et à un ciel scintillant d'étoiles mais la plupart du temps, les caprices de la météo s'abattaient sur nous. Ce fut une découverte de moi-même et pour être honnête, il a fallu que je trouve la force de surmonter les rudes épreuves que ce territoire polaire impose. Affrontant des températures descendant jusqu'à -35 °C et progressant essentiellement au cœur de la nuit polaire, notre équipe a dû relever des défis difficiles : absence totale de visibilité, tempêtes arctiques, gorges infranchissables, forêts impénétrables, avalanches, maladie, blessures… Les péripéties nous ont accablés sans relâche et ont exigé beaucoup d'humilité. Mais aussi de la pugnacité, du dépassement de soi et de l'esprit d'équipe. Autant de valeurs que je cherche à cultiver en tant qu'entrepreneur.

Je n'adhère pas vraiment à la vision angélique qui fonde le mythe moderne de la « start-up ». Un conte selon lequel quelques jeunes personnes en tee-shirt ont subitement une idée géniale, la développent et changent le monde entre deux pauses de baby-foot.

Entreprendre ressemble davantage à monter une expédition. C'est d'abord lutter. Pour de maigres résultats, parfois. C'est se sentir seul et désorienté face à l'étendue de la tâche, vulnérable face aux menaces. C'est faire face aux difficultés qui s'additionnent sans prévenir et les surmonter, les unes après les autres. C'est se remettre en question et douter : ne pas savoir si les choix d'aujourd'hui permettront les succès de demain. C'est échouer et recommencer. C'est finalement aussi savoir s'émerveiller, d'une façon bien particulière. Au contact de son équipe, dans l'effort et dans les petites victoires qui, on l'espère sans en être jamais certain, préparent la grande victoire.

Lutte sans relâche pour réaliser ta vision, émerveille-toi le long du chemin. Voilà ce que les expéditions rappellent aux entrepreneurs. Au cœur de l'expédition Nuit polaire, j'ai été frappé par la ressemblance entre ce que je vivais et la situation de ma société. Armtek conçoit des applications mobiles qui aident les forces de sécurité à se préparer à leurs missions, des missions risquées et à fort enjeu. C'est notre cap Nord. Or, pour atteindre son cap Nord, il faut parfois savoir manœuvrer « hors carte », « pivoter » dans le langage entrepreneurial. L'expédition me l'a rappelé avec force. En effet, au dixième jour, notre groupe s'est retrouvé dans une impasse majeure face à une pente littéralement infranchissable. Nous avons alors décidé d'abandonner l'itinéraire prévu en prenant le risque d'un nouveau chemin pour lequel nous n'avions pas de cartographie de détail. Ce pivot a sauvé l'expédition. Cela m'a rappelé qu'Armtek s'était heurté à un mur avec son premier produit. Il ne convenait pas et nous avons dû créer autre chose qui correspondait davantage au besoin. Un entrepreneur fait face à une mosaïque d'options, qui sont autant d'itinéraires différents. Un ou plusieurs de ces chemins sont les bons. Il faut trouver lesquels. Comment ? Comme en expédition : en se tenant à l'écoute et en observant. L'analyse des signaux remontant du terrain, les retours des utilisateurs, les rencontres… Un entrepreneur, comme un aventurier est « aux aguets » face à ces informations qui doivent lui permettre de prendre les bonnes décisions.
Au fond, les aventuriers et les entrepreneurs ont un point en commun : ils croient en leurs rêves et se donnent les moyens de les réaliser. Oser réaliser ses rêves ? Il y a deux ans, nous ne connaissions rien aux milieux polaires. Aujourd'hui, après plusieurs expéditions, nous nous projetons vers le Pôle Sud ou le Pôle Nord. Chacun d'entre nous est habité par un désir d'aventure. Et l'aventure ne se limite pas aux expéditions polaires et à l'entrepreneuriat, loin de là !

La plus belle des aventures est certainement celle que l'on vit à deux, l'aventure amoureuse. C'est celle où l'engagement et la passion se mêlent le plus étroitement. Ce savant dosage se retrouve en réalité dans tout projet. Au début la pulsion de vie, le déclencheur, puis l'engagement, qui nous projette dans la durée et sans lequel rien n'aboutit. Apprendre une nouvelle langue, quitter son travail pour un poste qui a plus de sens, se mettre à la course à pied, à la randonnée, à l'escalade… sont autant de sommets qui ne demandent qu'à être gravis.

Et pourtant, que l'aventure soit sportive, outdoor, entrepreneuriale ou amoureuse, la peur et l'hésitation peuvent nous paralyser au moment de nous lancer. En suis-je capable ? Ou cela va-t-il me mener ? Je risque d'y perdre, non ? Une décision d'engagement se mûrit, bien entendu, mais sans cette résolution forte, la profondeur de l'aventure humaine nous échappe fatalement. Avec quelques mois de recul, c'est l'enseignement principal que je tire de l'expédition.

2017

Kévin Rouvière (M.17)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Kévin. Il en a également publié une version plus longue sur LinkedIn.

J'ai lancé ma boîte dans l'industrie le jour du krach boursier. C'était le 12 mars 2020, alors que le CAC 40 accusait la plus forte baisse de son histoire. En pleine crise sanitaire du coronavirus, les Bourses du monde entier affichaient des chutes vertigineuses. Ce jour-là, au téléphone avec mes associés, nous validions le transfert de fonds pour créer officiellement Mercateam.

Notre histoire commence en novembre 2019 avec pour ambition de comprendre l'un des secteurs les moins à la mode du moment : l'industrie. Avec les gens les plus brillants que je n'ai jamais rencontrés, nous avons passé six mois sur le terrain à visiter des usines françaises et nous y avons découvert jour après jour les difficultés du secteur, mais aussi ses forces. Malgré la peur de lancer une boîte dans de telles conditions, nous étions persuadés que notre outil n'aurait jamais autant d'impact sur la société française qu'aujourd'hui. Notre projet est né d'un objectif simple : comprendre pourquoi l'industrie française va mal, et comment réveiller la belle endormie.

Sur fond de crise économique, l'industrie est passée du jour au lendemain au centre des débats. L'épidémie de Covid-19 soulève de nombreuses critiques à l'égard des choix industriels de ces trente dernières années. L'une des plus récurrentes est le sentiment d'avoir appauvri notre bassin industriel en délocalisant sa production à l'étranger.

Il suffit d'allumer la radio ou de regarder n'importe quelle chaîne d'information pour constater l'impuissance de nos personnels soignants qui n'ont pas les moyens matériels (masques FFP2 qui arrivent au compte-gouttes, blouses défectueuses…) pour lutter contre cette épidémie. Les hôpitaux craignent une rupture de stock de médicaments après seulement quatre semaines de confinement, tandis que 80 % de nos principes actifs (médicaments) sont fabriqués en Inde ou en Chine.

L'ironie du sort est telle que nous sommes désormais obligés de nous battre sur un tarmac d'aéroport pour envoyer des masques en France fabriqués en Chine et payés à prix d'or. En un mois, 89 % des Français se déclarent favorables à la relocalisation des moyens de production des entreprises françaises, même si cela impacte le prix d'achat.

Ces choix stratégiques de délocalisation sont difficilement critiquables car c'est bien nous, consommateurs finaux, qui avons exercé une demande toujours plus exigeante sur les producteurs entraînant « la guerre des prix ». Nous avons alors assisté à un délaissement de l'opérateur de production en France d'année en année. Cherchant à être les plus compétitives possibles, les usines couraient après la machine dernière génération, déménageaient leur site de production et minimisaient tous les coûts liés à l'employé.
La performance des employés du terrain n'était pas importante, car on ne misait pas sur eux.

Cela se traduit aujourd'hui par des chiffres forts : un taux d'absentéisme élevé (supérieur à 8 %) et un climat social catastrophique, en témoigne la crise des Gilets Jaunes. 60 % des usines ne peuvent produire normalement pendant le coronavirus faute de compétence et 72 % des directeurs d'usines sont inquiets de l'écart qui est en train de se creuser entre les besoins de l'industrie du futur et les compétences réelles de leurs opérateurs. Tout cela sans parler des départs à la retraite d'employés qui emportent avec eux de précieuses connaissances qui ne seront pas remplacées.

J'étais le premier à penser que l'industrie française avait déjà perdu face au coût du travail des pays en voie de développement. C'est faux. La France peut s'appuyer sur un savoir-faire reconnu à l'échelle internationale dans tous les secteurs : le luxe, l'aéronautique, le nucléaire, l'agroalimentaire, la pharmacie et bien d'autres.

Comment utiliser cette force pour redevenir compétitif ? On a vite compris que la réponse ne se trouvait pas dans un catalogue de machines 4.0 ou dans l'automatisation des lignes, mais bien chez les cols-bleus. Selon nous, l'enjeu est d'arriver à utiliser la révolution du digital comme levier pour travailler plus efficacement et préparer nos opérateurs aux problématiques de demain. Pour résumer : la renaissance de l'industrie française devra passer par les compétences et les savoir-faire de ses employés.

Transmettre les savoir-faire traditionnels, former en continu aux nouvelles compétences de l'industrie 4.0 et à la polyvalence et optimiser l'affectation des équipes sont les principaux défis pour recréer un tissu industriel performant.

Associés à l'équipe OSS Venture Builder, nous avons conçu en trois mois la plateforme Mercateam, un outil numérique consacré à l'optimisation des compétences et des process industriels. Il permet notamment de gérer facilement les compétences et la polyvalence des équipes, de lancer en un clic des formations, de planifier l'affectation des équipes sur les postes de manière automatisée, de créer un espace dédié pour les cols-bleus afin de faire remonter l'information du terrain en quelques clics (80 % des travailleurs français sont aujourd'hui sans écran !) et enfin d'analyser et homogénéiser les données des équipes terrain avec un Dashboard 2.0.

Je conclurai sur un point important : ce n'est pas un pitch, mais une mission que s'est donnée Mercateam d'apporter de la valeur aux usines. La crise du Covid-19 permet de réaliser à quel point certains postes sont essentiels dans notre société. Il paraît donc nécessaire de favoriser aujourd'hui l'émergence d'une industrie capable de répondre aux enjeux de demain.

Si vous partagez notre avis ou si vous pensez tout l'inverse, n'hésitez pas à nous contacter.
Kévin Rouvière :
kevin@merca.team Adrien Laurentin :
adrien@merca.team
www.merca.team

2018

Suzana Pezo Sommerfeld (E.18)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Suzana.

I have used the time of confinement to spend more time with my son and to do something completely different than I would usually do to take myself out of the dire situation I can personally not do much about.
My son just started trying out cello as an instrument so I rented a cello for

me too and we started together with a journey of learning something we don't know anything about and without a teacher but with help of books and online courses. We have learned a lot given the circumstances and this brought me fullfilment but also made me questioning, "How come I have never thought of this before?" I have also re-started to enjoy other artistic activities like drawing and singing which I have always loved and enjoyed before they got forgotten on the long way of education, professional, and family life.

What I have learned from this experience is that in today's world our time is cut in ever shorter pieces and we spend more time switching from task to task and meeting to meeting than we spend actually deeply involved with a subject. Furthermore, we all have learned that some professions exist which we have not really noticed enough before and that art and music are not just sort of entertainment but are giving strenght and hope and channel for our emotions in hard times just as they can amplify our joy when everything is fine.
I have skipped all the "Zoom calls" trend because this would be missing the point and interrupting everything again with appointments that are not necessary. I don't think that digital will save the world althoug giving very useful tools for our tasks. Humans are physical beeings, we need to reconnect with people and nature. We need human touch and personal contact. Technology is just useful in a dosis which is not messing up with how we are naturaly wired. We should not mix these to up.

Apart from the fear and insecurities of the Corona Confinement, there was plenty of time given to do something you don't have to do but want to do without the fear of missing out on social life (because there is none) or anything else. It was a quiet time to think about our lives, what we did till now, dig up old memories and rethink what really matters to us. Nevertheless, I will be relieved and happy when we can say that it is over.
Stay safe, Kind regards

2019

Ori Chamla (E.19)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Ori.

Après quinze ans à exercer en tant que directeur commercial et marketing, j'ai eu l'excellente idée, à la fin 2019, de créer ma propre agence immobilière. Mon petit bébé à moi, fruit de mon association avec un de mes meilleurs amis.

Le temps des longueurs administratives que vous connaissez toutes et tous, et nous voici déjà fin janvier lorsque je reçois ma carte T nous permettant enfin d'exercer. Mettre les choses en place, former le personnel, commencer à travailler... ah non, pas vraiment : nous sommes le 17 mars.

La « définition » de l'immobilier, en tout cas dans l'ancien, se résume à peu près à ça : se déplacer chez des inconnus pour connaître leur bien et par la suite le faire visiter à un maximum d'autres inconnus susceptibles de pouvoir l'acheter. Et quand j'écris faire visiter, c'est passer et repasser dans chaque pièce, même les plus petites, en insistant sur les détails, en ouvrant les placards, les fenêtres, les baies vitrées... Beaucoup de métiers ne sont pas compatibles avec le confinement, j'en conviens, mais avouez que j'ai particulièrement bien choisi ma reconversion !

Les jours passant, l'angoisse légitime a laissé place à une sérénité et je me rends compte que le plus important n'est pas ce que je croyais. Faire la classe à mon fils jusqu'à m'en arracher les cheveux, jouer avec lui et voir cette lueur unique dans ses yeux, profiter avec ma femme de nombreux moments volés au dieu travail, m'instruire encore et encore, jouer de la musique, échanger avec mes amis, ma famille, de parfaits inconnus, écrire, m'occuper de moi.

J'ai la chance énorme de n'avoir eu que très peu de personnes infectées par le Covid-19 dans mon entourage, et toujours dans des formes assez bénignes de la maladie. Et, très égoïstement, je chéris ces jours qui ont le mérite de me rendre lucide sur le fait que non seulement nous ne sommes pas immortels, mais aussi qu'en ce monde nous sommes de simples invités et non les hôtes. Quelle expérience extraordinaire, dans le sens littéral du terme. Mon fils Maxime se souviendra-t-il de ce qu'il a vécu alors qu'il n'avait que six ans ? Ces périodes deviendront-elles son quotidien, effet d'un futur toujours plus incertain, ou une anomalie de parcours, qu'il pourra raconter à ses enfants et petits-enfants ?

Personnellement, je ne sais pas si j'aurai la force de changer les choses, mais je suis plus convaincu que jamais que notre destin est entre nos mains, que ce soit pour le meilleur ou pour le pire.

2021

Camille Fournier (H.21)

En avril 2020, HEC Stories a proposé aux alumni de partager leur expérience du confinement. Voici le témoignage envoyé par Camille.

Que rêver de mieux qu'un confinement pour donner un coup de pouce à ma jeune marque ? Entre les entraînements sportifs, les matchs de rugby, les journées de stages, les week-ends de randonnées et les sorties entre amis, il ne m'a pas toujours été évident de me dégager du temps pour me consacrer au développement de ma marque Drop Band ! J'ai lancé ce projet l'été dernier : l'idée est de transformer les chutes de tissus de maisons de haute couture (Hermès, Dior, Chanel, etc.) en accessoires pour cheveux ! Drop Band a progressivement été référencé dans plusieurs magasins en France, dont la belle boutique Guêpes et Papillons, rue Victor Hugo à Paris. Mais c'est surtout la vente sur internet qui a permis de booster les ventes ! Alors, quoi de mieux que deux mois confinée pour s'atteler à déchiffrer les petites astuces des génies du web ? Je profite donc de ce nouveau temps libre, offert par le confinement, pour jongler entre couture et codage et poursuivre l'aventure sur la Toile, à travers le site internet bandeauecoresponsable.com ou la page instagram _drop_band_. Au plaisir de vous y croiser !

Rencontre

Le doyen des EMBA

Durant la période du confinement, l'association HEC Alumni a mené une campagne de soutien des aînés en téléphonant à tous les diplômés de plus de 75 ans *(lire p. 96)*. Ces nombreux appels ont aussi été l'occasion d'heureuses rencontres. Puis d'émouvantes retrouvailles, à l'heure du déconfinement. Laurence Rolland, responsable du réseau Clubs & Promos, a ainsi eu la joie de retrouver François Clerc (E.58), l'un de nos doyens, qui a fêté ses 100 ans en avril. Professeur émérite à HEC et HJF et passionné d'aviation, il possédait plusieurs petits appareils, tels que le Percival Proctor 4, le Nord Alfa 1100 et le Piper PA-24 Comanche, qu'il a continué de piloter jusqu'à ses 92 ans !

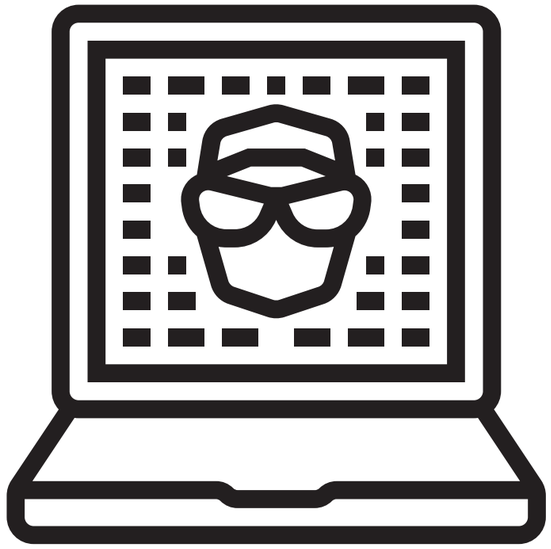
clubs

Club HEC Gouvernance

Gouvernance & Cybercriminalité : protection des données stratégiques et personnelles

Grâce aux outils d'HEC Alumni, à la permanence efficace d'Éric Viallatoux, aux compétences et à la motivation des membres du bureau HEC Gouvernance pour poursuivre l'activité du club pendant la crise de la Covid-19, nous avons organisé plusieurs webinars, dont celui du 6 mai, « Gouvernance & Cybercriminalité, protection des données stratégiques et personnelles » auquel ont participé 65 personnes. Ces événements « à distance » ont permis de maintenir le contact avec nos membres, de traiter des sujets majeurs pour les conseils d'administration et de répondre aux nombreuses questions posées.

Marie de Fréminville (H.86)



Les dirigeants et administrateurs ont un rôle à jouer dans la lutte contre le crime informatique. Profitant du bouleversement global, les cybercriminels multiplient leurs attaques contre les entreprises fragilisées : vol de données, extorsion de fonds, chantage, sabotage… Marie de Fréminville (H.86) et Marc Triboulet (E.04) d'HEC Gouvernance répondent aux questions que se posent les administrateurs : la cybersécurité est-elle un sujet purement technique ? Pourquoi les dirigeants en sont-ils responsables ? Comment le conseil d'administration peut-il contribuer à rendre un dispositif cybersécurité efficace ? Pourquoi la crise de la Covid-19 a-t-elle augmenté la surface d'attaque et les vulnérabilités ? Pourquoi ces polémiques liées aux outils de web-conférence ? Et si la prochaine crise était numérique ? Mieux vaut prévoir. En effet, « quand c'est urgent, c'est trop tard », comme disait Talleyrand.

La transformation numérique est nécessaire, mais elle fragilise nos entreprises. Une attaque numérique peut avoir des conséquences tout aussi graves que la crise sanitaire pour une entreprise. La société Lise Charmel, attaquée fin 2019, est passée en redressement judiciaire.
Pendant la crise, le rythme des attaques informatiques n'a pas ralenti, bien au contraire. Les criminels ciblent les hôpitaux et les organisations de santé, notamment pour collecter des données qui ont de la valeur sur le marché du « big data ».
Plusieurs facteurs expliquent cette augmentation de la cybercriminalité.
• La surface d'exposition augmente. La population en télétravail est passée brutalement de 20 % à 60 %, accroissant la charge de travail des équipes informatiques dans un cadre de travail désorganisé. Les nouvelles attaques liées à la Covid-19 (malwares, attaques DNS, noms de domaines frauduleux, faux sites, spams, phishing, faux installeurs) ne sont pas toutes identifiées par les systèmes de sécurité. Par ailleurs, les comportements changent (l'horaire de travail, par exemple), ce qui crée des anomalies dans les systèmes de détection.
• L'utilisation d'ordinateurs personnels et du Wi-Fi domestique, de logiciels qui ne sont pas mis à jour (patchs de sécurité), et de connexions non sécurisées rend possible les vols ou pertes de données. Les données sont éparpillées, et les sauvegardes ne sont pas assurées selon les processus habituels ! L'état de confusion et d'anxiété des collaborateurs engendre

Marc Triboulet (E.04)

des erreurs.
• Les outils de visioconférence sont utilisés dans des campagnes de phishing pour récolter les informations d'identification des utilisateurs, via des e-mails, ou encore un lien qui invite le destinataire à cliquer pour activer son compte et le rediriger vers une fausse page web afin qu'il saisisse ses identifiants. Par ailleurs, les niveaux de sécurité des plateformes
sont très hétérogènes – consulter à ce sujet le site de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi) : ssi.gouv.fr.

La cybersécurité relève de la responsabilité des dirigeants et administrateurs. Ils se doivent d'assurer la pérennité des organisations et de se positionner comme acteurs de confiance.
La prise de conscience par les conseils d'administration des impacts d'une crise numérique est insuffisante, faute de compétences à bord. Seulement 1 % des administrateurs sont identifiés comme suffisamment informés et formés sur les cyber-risques.
Les mesures à prendre sont du même ordre dans les domaines sanitaires et numériques : en termes de prévention (appliquer les règles d'hygiène, identifier les vulnérabilités et actifs critiques), de détection des signaux faibles (veille, supervision), de protection (organisation, formation, règles, processus et outils) et de réaction (restauration des systèmes et données, communication).
L'espace cyber n'a pas de frontières et les virus peuvent se répandre rapidement. L'objectif de la cybersécurité n'est pas d'arrêter l'épidémie, mais de se préparer pour en limiter les impacts. « Si cela va sans dire, cela ira encore mieux en le disant », comme l'écrivait (encore) Talleyrand.

Club Media & Entertainment

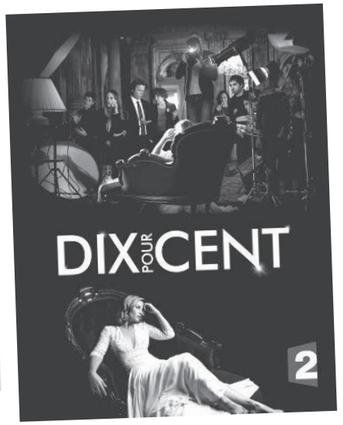
Les mesures de confinement et d'interdiction de regroupement liés à l'épidémie de coronavirus ont conduit à annuler de nombreuses rencontres et événements organisés par les clubs. Le Club Média & Entertainment a choisi de publier le récit de deux conférences qui se sont tenues avant la crise sanitaire, la première avec Pierre-Antoine Capton, président du groupe de production audiovisuelle Mediawan, et la seconde en compagnie de Marc Feuillée, directeur général du groupe Le Figaro. Flash-back.

Rencontre

Pierre-Antoine Capton

président du groupe de production audiovisuelle Mediawan

Comment réussir dans la production audiovisuelle en France ?
C'est dans le cadre suranné des salons du Procope, rue de l'ancienne comédie dans le 6e arrondissement de Paris, que le 19 septembre dernier, à 8 h 30, le Club Medias & Entertainment recevait autour d'un petit-déjeuner débat, un emblème de la modernité : Pierre-Antoine Capton, président de Mediawan, qui vient de se hisser au rang de premier groupe de production de fictions français.
Quasi autodidacte, Pierre-Antoine Capton quitte sa Normandie natale après son baccalauréat avec un seul contact en poche (celui de Dominique Besnehard), pour s'inscrire au Cours Florent, afin de devenir comédien.
Après avoir même fait un temps le coursier chez AB Productions, il est remarqué par Marc-Olivier Fogiel, qui lui donne sa chance sur les plateaux TV chez Canal+. Mais c'est en 2001 alors qu'il a à peine 25 ans, qu'il décide de monter sa propre société de production, Troisième Œil Productions. Celle-ci s'impose en une quinzaine d'années sur ce marché compétitif, grâce à des émissions de qualité, comme « Les Carnets de Julie », « Des Racines et des Ailes », et bien évidemment le célèbre talk-show culturel « C à vous » (qu'il lance alors qu'il n'a pas 35 ans, et qui va connaître un grand succès, devenant leader en access prime time chaque soir).
En 2016, de sa rencontre avec Xavier Niel et Matthieu Pigasse, naît Mediawan (société dans laquelle chacun des trois investit 2 millions d'euros pour 20 % de la société) et qui



lève 250 millions d'euros lors de son introduction en Bourse, avec comme objectif de constituer un groupe de production majeur via des acquisitions en Europe dans les médias et le divertissement. En 2017, il acquiert notamment le géant AB Productions, puis ne cesse de se développer.
Aujourd'hui, ce groupe de près de 1 000 personnes est présent dans trois métiers : la diffusion (17 chaînes télévisées), la production de contenus (fiction TV et cinéma) et la distribution. Pierre-Antoine Capton considère qu'ils doivent doubler encore de taille, pour être considérés comme des concurrents « sérieux » outre-Atlantique, car « à moins de 500 millions d'euros, les KPI ne sont pas jugés suffisants par les Américains », estime-t-il.
D'ici deux ans, Pierre-Antoine Capton estime que le modèle de la production mondiale aura profondément évolué (on passe à vive allure « de l'ancien monde au nouveau monde »...).
L'avènement des plateformes notamment va changer la donne : dans le sillage de Netflix (avec lequel Mediawan collabore sur de nombreux projets), arrivent Disney+, Apple TV, etc. Et les gros networks Warner ou NBC Universal vont également lancer leurs plateformes, sans parler des marques qui deviennent des médias demandeurs de contenus (LVMH, Redbull...). Il y aura beaucoup plus de guichets pour les producteurs, mais il est impératif de soutenir et conserver une production indépendante, afin de ne pas « lisser » les contenus, considère Pierre-Antoine Capton, qui explique que Mediawan laisse une grande indépendance à ses producteurs, afin que ceux-ci restent des entrepreneurs.
Le groupe n'hésite d'ailleurs pas à prendre des risques, comme récemment l'investissement de 300 000 euros dans le documentaire « Coulisses » sur la campagne d'Emmanuel Macron (tourné alors qu'on ne donnait alors que peu de chances à ce candidat sorti de l'ombre...).
Bien sûr, Mediawan continue de travailler pour les chaînes de télévision, qui restent ses premiers clients – restant, par exemple, fidèle à la production d'émissions comme « Le Grand Échiquier » par amitié pour Jacques Chancel, et s'attachant aussi les conseils de producteurs historiques comme Pierre Lescure ou Rodolphe Belmer. Mais le groupe se tourne aussi vers les plateformes que privilégient les nouveaux réalisateurs (les chaînes ayant souvent tendance à travailler toujours avec les mêmes collaborateurs). La stratégie de Mediawan consiste aujourd'hui à se concentrer sur la production de séries françaises à vocation internationale (comme Les Bracelets rouges et 10 % qui ont connu un grand succès, ou plus récemment Les Sauvages sur Canal+ et Pour Sarah sur TF1) pour ce qui concerne la fiction. Ce qui ne remet pas en question son investissement dans l'animation et le documentaire (avec notamment le rachat de CC&C Productions, de notre camarade Louis Vaudeville (H.74), précédent président de notre Club et producteur des programmes historiques à succès international tels qu'Apocalypse...). En revanche, Pierre-Antoine Capton souligne que Mediawan ne peut plus prendre le risque de la distribution (qui a coûté son indépendance à Europacorp avec l'échec aux États-Unis de Valerian).
En conclusion, le groupe Mediawan, qui vient de déménager de Saint-Denis dans un immeuble cossu de 10 000 m2 avenue de Breteuil (qui est l'ancien siège social de Michelin) veut désormais se faire la vitrine et le champion de l'export des programmes français et même, au sens large, de sa culture. À ce titre, le théâtre de Florian Zeller, produit par le groupe, a rencontré un vif succès à l'étranger.

Jérôme Wagner (H.85), président du Club Medias & Entertainment

Entretien

Marc Feuillée,

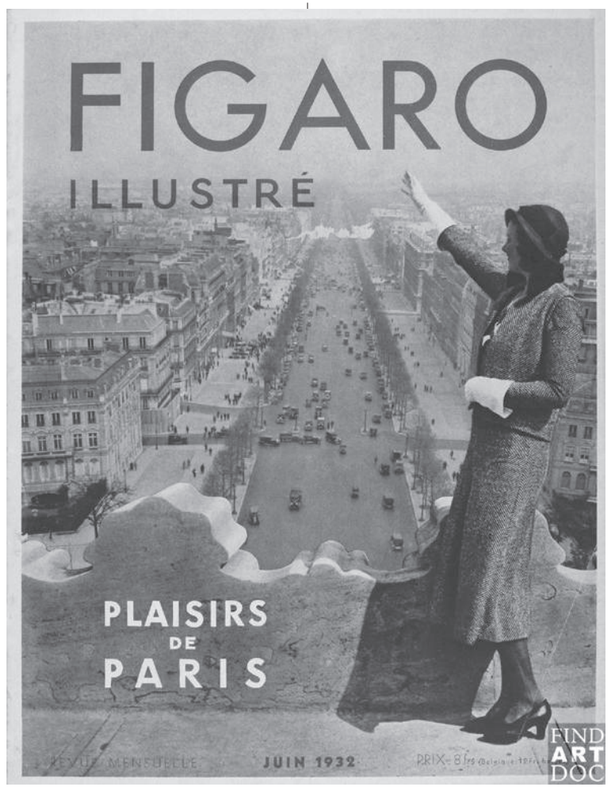
directeur général du groupe Figaro

Bio

Marc Feuillée (H.86)
Diplômé de HEC et Sciences Po Paris, Marc Feuillée débute sa carrière comme contrôleur de gestion chez Hachette en 1987 avant de devenir directeur financier de L'Express (groupe Lagardère). Directeur général du groupe Express en 1998, il est promu président du directoire en 2006.
En 2010, il prend la tête du Syndicat de la presse magazine (SPM qui regroupe 600 magazines. En janvier 2011, il prend les fonctions de directeur général du Figaro, succédant à Francis Morel. Il siège également au conseil d'administration de l'OJD, et au conseil de gérance de Presstalis (ex-NMPP, Nouvelles messageries de la presse parisienne).

Quel avenir pour les médias ?
Nous sommes face à un grand paradoxe pour les médias d'information, à en croire le directeur général du Figaro Marc Feuillée (H.86). Les besoins en information n'ont jamais été aussi importants que dans la période actuelle. La presse écrite d'information n'a jamais été autant lue. Internet a présenté pour les grands médias comme *Le Figaro* une véritable opportunité. Pourtant, en France, on questionne l'avenir des médias.
Le numérique a changé beaucoup de choses. En effet, le format papier est très contraint, par la pagination, les thèmes abordés, le vieillissement de son lectorat... Grâce à la publication d'une information en ligne, « nous nous sommes dilatés dans l'espace éditorial, souligne Marc Feuillée. Sur des thèmes comme le traitement des faits divers, la science, le sport ou les loisirs, que nous n'avions pas la place de traiter dans le journal papier. Mais aussi dans le temps, avec un travail en continu toute la journée. Tout dépend bien évidemment de la qualité et du nombre des journalistes. Pour réussir dans le digital, il faut des moyens. Le *New York Times* a 1 200 journalistes, *Le Figaro* en a 500. Si nos confrères anglo-saxons sont puissants et proposent une offre de qualité, c'est grâce à leurs forces de frappe éditoriales. Le *New York Times* est devenu ainsi un journal mondial, de même que le *Washington Post* et le *Guardian.* »
En France, les plus grosses rédactions sont celles du service public. Puis viennent celles des grands quotidiens (*Le Figaro, Le Monde, Ouest France,* etc.) et enfin celles des chaînes d'information, et les newsmagazines.

Comment est organisé le papier par rapport au web ?
« L'organisation est toujours un peu empirique dans un journal. Mais il ne faut plus parler en termes de support, même si l'editing et les formats diffèrent bien sûr entre le web, le mobile, le papier. D'abord, nous devons fonctionner 7 jours sur 7, et idéalement il faudrait travailler la nuit pour être prêts très tôt. Le travail de nuit est toujours compliqué sur un plan personnel, car on court le risque de se "désocialiser". Par ailleurs, comme au *Monde* nous avons une journaliste qui travaille aux États-Unis afin de préparer l'information la plus fraîche possible le matin et de palier à l'inconvénient du décalage horaire. C'est un enjeu important d'être prêt très tôt le matin : il suffit de regarder les courbes de trafic sur internet pour observer la montée en puissance des connexions dès 6 h 30 du matin. »
« Il y a de multiples conférences de rédactions. Les grandes qui rythment le quotidien, comme celle de 10 h 00 qui permet de définir les grands angles, sont conservées, bien sûr. Ensuite, les équipes du desk (uniquement digital) et les équipes bimédias travaillent ensemble. Cela suppose beaucoup de coordination. Pour éviter que les sujets ne soient traités plusieurs fois, pour monitorer la homepage de notre site internet et de notre application, etc. Par ailleurs, sur l'offre payante, on regarde en permanence quels types de papier génèrent un abonnement. Le marketing de l'offre éditoriale est désormais très partagé au sein des équipes, très hybride. La rédaction a sa propre lecture de la typologie des papiers sur laquelle elle doit insister pour conquérir des lecteurs digitaux gratuits ou payants. Cette année, nous avons un objectif de recrutement de 80 000 abonnés, c'est beaucoup plus ambitieux qu'auparavant. »
« Nous opérons sous un "paywall" – un "mur payant". Au début, c'était un mur très bas, avec 15 à 20 % de contenus en accès réservé aux seuls abonnés, mais, désormais, ce mur monte, et s'élève à environ 40 % du contenu. Il faut cependant conserver une offre gratuite importante sur le site pour attirer les internautes, délivrer les campagnes de publicité et recruter – notre site reste le moyen le plus efficace de conquérir des abonnés. »



Comment fonctionne le système publicitaire au Figaro ?
« La commercialisation de la publicité est devenue très complexe. Sur le digital, la publicité est largement automatisée, algorithmique et ciblée. C'est un marché volumétrique, avec une offre gigantesque. L'audience internet, c'est 54 millions de visiteurs uniques en France, et le groupe Le Figaro, c'est 37 millions de visiteurs uniques, à la quatrième place derrière Google, Facebook et Microsoft. Mais la puissance instantanée, ce sont les plateformes internet américaines qui l'ont capturée. Regardez votre rythme de consultation de ces sites. La pression sur les prix est devenue énorme, notamment en France où les CPM publicitaires sont très bas, bien plus bas qu'en Allemagne ou en Scandinavie. En voyant cela, je me dis parfois qu'en France, on ne croit pas vraiment à l'efficacité du marketing et à la valeur de la publicité. À l'origine, nous pensions que le programmatique et le ciblage digital permettraient d'augmenter les prix, mais ce n'est pas le cas. »

La diversification du groupe vers des secteurs qui renforcent la marque
« Le Figaro est détenu par la famille Dassault – un actionnariat familial qui permet de regarder à long terme, et de se laisser le temps d'investir vers de nouvelles activités. Notre défi est de renforcer le groupe Figaro qui aura bientôt 200 ans et, au cœur de ce groupe, il y a bien sûr le journal.

Notre première conviction dans la politique de diversification a été d'utiliser notre marque. Très tôt, Le Figaro a inventé les déclinaisons magazines des quotidiens, sous l'impulsion de Robert Hersant (Madame Figaro, Figaro Magazine, et tous les hors-séries et les guides que nous publions.). Nous sommes devenus peu à peu des éditeurs de magazines et des livres.

Puis nous avons développé un écosystème sur des sujets pertinents pour notre lectorat, qui a toujours été un lectorat hédoniste.
Ainsi, l'immobilier de luxe où nous sommes leaders, mais aussi sur l'emploi ou la billetterie-spectacle, qui progressent bien...
Les voyages ont été aussi un axe important de développement. Nous avons voulu nous inspirer de ce que faisaient nos confrères anglais du *Telegraph*. Nous organisions de nombreuses croisières haut de gamme et des voyages de groupe, puis nous avons voulu opérer dans le voyage sur mesure. Aussi, nous avons racheté des agences de voyages et aujourd'hui nous lançons la troisième agence, orientée sur un public haut de gamme. Ce pôle représente déjà 120 millions d'euros de chiffre d'affaires, et 350 personnes. Notre prochain développement se fera dans le secteur du vin.

Et puis, nous allons continuer à nous diversifier sur le digital autour de CCM, notre filiale qui édite de nombreux sites internet très consultés (sur des sujets divers, comme les sciences, la santé, la finance, etc.). Autour de ce groupe, nous avons développé un écosystème de bases de données et de publicité à la performance qui progresse aussi fortement.
Nous allons poursuivre le développement de ces nouveaux métiers, aussi par croissance externe. Nous venons ainsi d'acquérir une société spécialisée dans les comparateurs d'énergie, de télécoms, de déménagements et une start-up spécialisée dans la publicité programmatique pour le marché RH. Cumulé, le chiffre d'affaires de ces activités nouvelles dépasse désormais celui de nos métiers traditionnels. »

Jérôme Wagner (H.85), président du Club Medias & Entertainment

Une publication bicentenaire
Le Figaro a été créé en 1826, sous le règne de Charles X. C'est aujourd'hui le plus ancien quotidien de la presse française qui soit encore édité. Le journal a été nommé en hommage au personnage du Barbier de Séville de Beaumarchais, dont il a emprunté une réplique en guise de devise : « Sans la liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur. » Au fil du temps, le quotidien s'est décliné en diverses publications, avec notamment *Le Figaro Magazine* ou *Le Figaro Madame,* avant de relever les défis du passage au numérique.
Aujourd'hui, le groupe Figaro diversifie, sous sa marque, ses activités en proposant des services dans les domaines de l'immobilier ou du voyage.

chapter

United Kingdom

How Food Tech is changing what we eat (hopefully) for the better
I had the chance to attend the Future of Foodtech event organised by the UK HEC and ESSEC Alumni network. It was a great panel discussion. Here are my key takeaways and my 'So What?' Grocery e-commerce is reducing waste... E-commerce can massively reduce food waste because retailers can better predict what consumers will order through AI. For instance, Ocado is close to zero waste: leftovers are either given to charities or to the zoo (animals also need to eat!). Just Eat is also giving away food surplus to Foodcycle, a charity cooking and serving meals to hungry and lonely people across the UK.

... but we still need to change our shopping habits. Salads grown in supermarkets thanks to Infarms technology is more than a shopping experience. For a similar price, consumers can have a tasty, super fresh produce with lower waste and no transport. But food e-commerce market share is only 6-7 % in the UK. So we will need to change our shopping habits: we love to see full shelves of beautiful produce. Food standardisation (straight cucumbers and prepacked apples) also generates massive waste. Supermarkets will have to promote 'not so perfect' food shelves, highlighting their environmental benefits.

Technology is transforming the takeaway industry behind the scene. Gone are the days where take away was a weekend treat. Customers are visiting less restaurants and the takeaways business model is radically changing with the 'black kitchen' phenomenon. Honest food is a high tech virtual restaurant created in Vienna and launching in London. Each kitchen receives mostly pre-assembled dishes if not frozen - and prepares orders at high speed. Hopefully, higher quality and authentic cuisine will help traditional restaurants survive, but

carnet

only if their customers can notice the difference and give them higher ratings online.

Accept to wait to be more sustainable.
Oddbox - the sustainable 'wonky' produce box scheme- is supply-driven vs demand-driven. To be able to offer a fruit+ veg box for less than £15, they can't offer next day delivery. Instead, they deliver once a week per postcode to rationalise cost and reduce the transport CO2 impact.

Shoplifters - beware of AI cameras.
Shoplifting is up in most countries (automated checkout, less staff in stores,..). VaakEye AI security cameras can spot fidgeting, restless behaviours typically demonstrated by shoplifters around shelves. Stoplift compares at the checkouts what goes in the basket vs what's registered and paid for.
Plant-based meat is booming, who will lead? Creating tasty 'fake' meat with the right texture is notoriously difficult. Most startups raising funds are claiming to have a unique technical IP. But VCs see so many of these that they are actually doubting if it's that complicated! A brand launched in 2019 to follow 'This is not Chicken/Bacon' (they are available through Ocado, Waitrose, and selected restaurants like PHO, Coco di Mama,..).

So What? We are again in a Dr Jecklyll and Mr Hyde situation around the benefits of science.
On one side, food tech is clearly helping us waste less food and sort out pressing sustainability issues (food waste, plastic reduction). All this without asking us to become more frugal or drastically change our habits. But at the same time, do we want to be constantly watched as we shop, or be served food that only pretends to be restaurant grade (but isn't), and see small restaurants disappear from the high street? Those dark kitchens are also probably tempted to use lower quality meat while we should be promoting animal welfare in farms as we did for free-range eggs.

At the age of 'consumer empowerment', we need as consumers AND citizens to share the burden and accept to change our habits and expectations.
This also means accepting to pay the extra cents for more sustainable food. Plant-based meat is not the silver bullet solution and people will continue to eat meat, especially in the developing world as their living standards improve. So legislation promoting regenerative agriculture, or ensuring ethical practices in animal farming and slaughtering remain necessary.

Vanessa Mayneris (H.93)

Naissance

Eva Szadeczki (H.15) et Mathias Meriaux (H.15)
ont l'immense joie de vous annoncer la naissance de leur fille Ana, le 22/02/2020.

Nomination

Lors de la dernière réunion du Conseil d'administration du Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France, **Jean-Jacques Santini (H.80)** a été réélu vice-président du CNCCEF et membre du Bureau exécutif pour un mandat de trois ans.

Hommages

Jacques Taufflieb (H.46A)
est décédé à 97 ans. Il avait été directeur commercial de Sacilor (actuel ArcelorMittal) et conseiller du commerce extérieur. Il était par ailleurs chevalier de la Légion d'honneur et avait la médaille du combattant 1939-1945.
Son fils, Charles-Henri Taufflieb

J'ai la tristesse d'annoncer le décès subit de mon père **Xavier Réquillart (H.47N)** le 17 avril 2020 à Marcq-en-Baroeul. Ses funérailles se sont tenues à Roubaix, sa ville natale et de résidence. Mon père avait commencé sa première année d'études avec la promotion 1946N. Il s'était porté volontaire au 1RCP (régiment de chasseurs parachutistes) à la Libération de Paris en 1944. Décoré de la Croix de guerre, puis démobilisé, il a terminé ses deux dernières années avec la promotion 1947N. Il a repris l'établissement familial de négoce en tissus à Roubaix et il faisait partie de la Chambre syndicale du tissu.
Il a donné un temps des cours à l'école d'administration des affaires des facultés catholiques de Lille. À la retraite, il a continué longtemps à être trésorier de l'association Inser Croix et de la maison de la famille de Roubaix. Si cela intéresse un membre, nous pouvons numériser la photo de classe datant de 1942-1943 et celle de 1946-1947. J'ai également numérisé un dessin humoristique le représentant dans le bulletin des élèves de HEC en 1946, que vous pouvez voir dans les posts du groupe Nord.
Sa fille, Pascaline Willefert-Réquillart

J'ai la douleur de vous annoncer le décès de **Bernard Guy Duchêne (H.52),** survenu le 22 décembre 2019 à São Paulo, où il résidait depuis 1954. Diplômé HEC en 1952, il avait fait toute sa carrière au Brésil. Sa dernière participation à HEC était la belle fête des 50 ans de diplôme et le voyage en Chine organisé à cette même occasion.
Son épouse, Eveline Tobias Duchêne

J'ai la tristesse de vous faire part de la mort de mon père **Paul Lecrivain (H.54),** 87 ans, survenue le 5 avril dernier, emporté par l'épidémie du coronavirus.
Son fils, Nicolas Lecrivain

Marie-France Cullin (HJF.57)

Marie-France Cullin (HJF.57) nous a quittés le 10 mars dernier à l'âge de 85 ans. Elle avait démarré dans le domaine de la publicité avant de mettre sa carrière de côté pour s'occuper de ses trois enfants. Très active dans la vie associative et publique de sa ville de Clamart, elle a été notamment conseillère municipale de 1998 à 2001 avant de prendre la présidence pendant plus de vingt ans du club Amitié et Culture qui proposait des conférences, des réunions conviviales au restaurant, des sorties culturelles, des voyages ou des croisières, très appréciées des Clamartois.

carnet

Nous avons l'immense douleur de vous faire part du décès de **Jean-Michel Fourcade (H.66),** psychanalyste et directeur de la Nouvelle Faculté Libre, survenu à Paris le 13 avril dans sa 77e année. Nombreux sont ceux qui lui ont envoyé des témoignages d'affection et de gratitude qui l'ont accompagné dans le « grand passage » et nous les en remercions tous chaleureusement. Les circonstances ne nous permettant pas d'organiser une cérémonie, un hommage lui sera rendu dès que la situation sanitaire le permettra.
Faire-part paru sur le site de La Nouvelle Faculté Libre (nflpsy.fr)

Notre ami **Claude Schoettel (MBA.73)** est décédé à l'hôpital de Strasbourg le 2 mai, victime du coronavirus.
Il était très attaché à sa région, l'Alsace, à sa fonction de maire de Kertzfeld, commune du Bas-Rhin proche d'Obernai, à ses relations avec ses administrés, qui l'avaient réélu maire dès le 1er tour le 15 mars dernier.
Claude était issu de la 3e promotion de l'ISA-MBA sortie en 1973 et il gardait des liens forts et amicaux avec chacun de nous. C'était un homme de convictions, entreprenant dans l'âme, inventeur, solide, jamais résigné.
Il était d'un enthousiasme pérenne et raisonné. Fidèle à l'esprit solidaire de notre promotion, il ne manquait jamais nos grandes soirées d'anniversaire. Merci, Claude, de ton amitié et de ton humanité.
Michel Hemery (MBA.73)

Claude Le Pen

Notre camarade **Claude Le Pen (H.72)** est décédé le 6 avril dernier des suites d'une longue maladie. Économiste de la santé réputé, directeur du Master d'économie de la santé de l'Université Paris Dauphine pendant trente ans, il était président du Collège des économistes de la santé et auteur de plusieurs publications dont *Les Habits neufs d'Hippocrate* et *Où va le système de santé français ?* et était très souvent invité sur les plateaux de télévision. C'était un camarade toujours jovial et chaleureux à l'enthousiasme communicatif. Passionné par son métier, il a fait part jusqu'à ses derniers instants de ses réflexions dans des tribunes, publiées notamment dans *Le Monde*.
À sa famille et ses amis, ses camarades de la promo 1972 présentent leurs plus sincères condoléances.
Philippe Bouillet (H.72)

Décès

Pierre Brichant (H.35)
Roger Tollard (H.38)
Janine Fourmon, née Seguin (HJF.38)
Wladimir Soskine (H.40)
Louis Meunier (H.41)
Robert Lespez (H.42)
Simone Beaupuy-Mouret, née Gondallier De Tugny (HJF.42)
Paule Colliaux, née Gonthier (HJF.43)
Simone Huberson, née Petetin (HJF.44)
Jacques Taufflieb (H.46A)
Albert Jud (H.46N)
Yves Peyronnet (H.47A)
Charles Cathala (H.47N)
Jean Icard (H.47N)
François Jamin (H.47N)
Ildo Marchisio (H.47N)
Pierre Preclin (H.47N)
Xavier Réquillart (H.47N)
Bernard Vilgrain (H.47N)
Jean Prive (E.47)
Geneviève Fafa, née Levacher (HJF.47)
André Chaveton (H.48A)
Henri Dreux-Brézé (De) (H.48A)
Pierre Géniteau (H.48N, E.55), père d'Alain Géniteau (H.72)
Jean Gibert (H.48N)
Michel de Pennayeun (H.48N)
Pierre Racapé (H.48N)
Claude Savoye (H.48N)
Maurice Scalbert (H.48N)
Pierre Thomasset (H.48N)
Jean Thoral (H.48N)
Michel Hermann (H.49N)
Robert Sicot (H.49N)
Guy Flottes (E.50)
Pierre Dauvergne (H.50)
Jean Glenat (H.50, E.66)
Jacques Martin (H.50)
Claude Proust (H.50)
Olivier Tardif De Moidrey (H.50)
Marie-Claire Dassonville, née Ginèbre (HJF.50)
Denise Vanoverberghe, née Verstraeten (HJF.50)
Jean Le Forestier (H.51)
Serge Marti (H.51)
Annie Begat, née Decoust (HJF.51)
Humbert Teot (E.52)
Bernard Duchêne (H.52)
Dominique Roy (H.52)
Odette Sprung, née Rabinovitz (HJF.52)
Philippe Buchet (De) (H.53)
Marcel Douvier (H.53)
Jean-Claude Grison (H.53)
Charles Guermont (H.53)
Eric Jobert (H.53)
Bertrand Maurel (H.53)
Georges Mazzia (H.53)
Marcel Bodard (H.54)
Mario Bois (H.54)
Bernard Delplanque (H.54)
Emmanuel Desjonquères (H.54)
Etienne Di Pace (H.54)
Bernard Estienne (H.54)
Paul Lécrivain (H.54)
Pierre Malassigné (H.54)
Jacques Mayssonnier (H.54)
Jean Ruffié (H.54)
Guy de Tonquédec (H.54)
Jacques Toqué (H.54)
Claudine Lansiart, née Guillon (HJF.54)
Yves Le Montreer (E.55)
Jean Régnier (H.55)
Jean-Marie Breton (H.56, E.75)
Bruno Levrat (H.56)
Pierre Vieillecroze (E.57)
Paul Assant (H.57)
Jean-Pierre Fontaine (H.57)
Bernard Lalechère (H.57)
Marie-France Cullin, née Destombe (HJF.57)
Jean Josseron (E.58)
Brigitte Hellier Du Verneuil, née Pernod (HJF.58)
Evelyne Siefer Gaillardin, née Lotiron (HJF.58)
Jean-Claude Bonin (E.59)
Guy Maurice (E.59)
Jean-Pierre Gerschel (H.59)
Philippe Nugue (H.59)
Alain Le Cornec (E.60)
Guy Villepelet (E.60)
Bruno Chabert (H.60)
Marc Auclair (H.61, E.76)
Pierre Brochet (H.61)
Maurice Gilbert (H.61)
Jacques Oudin (H.61)
François Pau (H.61)
Patrick de Segonzac (H.61)
Henri Katz (E.62)
David Bergel (H.62)
Alain Deveaux (H.62)
David Harari (H.62)
Yves Jullien (H.62)
Jean-Claude Lebel (H.62)
Serge Dassault (E.63)
Philippe Jacob (E.63)
Jean-Luc Raimond (H.63)
Françoise Andrieux, née Delaunay (HJF.63)
Patrick Dumurgier (H.64)
Louis Gabinski (H.64)
Bob Bernard (H.65)
Dominique Egnell (H.65)
Yannick Lucas (H.65)
Nicolas Chlepos (H.66)
Jean-Michel Fourcade (H.66)
Philippe Gautier (H.66)
Anne-Marie Queyssalier (HJF.66)
Xavier Dervaux (H.67)
Michel Vignaud (H.67)
Berthilde Pellerin D'Yerville, née De Bois Juzan (HJF.68)
Marthe Canry, née Vincent (HJF.69)
Mireille Mancini, née Cabane (HJF.69)
Michel Baudet (MBA.71)
Michel Plot (E.73)
Claude Schoettel (MBA.73)
Maurice Vernet-Lozet (E.76)
Jean-Pierre Boggio (E.77)
Michel Henry (E.77)
François Galtier (E.78)
Michel Viennot (E.79)
René-Charles Millet (E.80)
Eric Moulin-Fournier (E.80)
Jean-Claude Vernieres (E.80)
José-Louis Bessa Guimaraes Dos Santos (E.81)
Jean Gasbarian (MBA.81)
Claude Garcin (E.83)
Jean Donati (H.83)
Dominique Brunissen (E.85)
Judith Abehsera (H.05)
Ayan Soni (H.22)
Jean Decherf (H.23)

ENVOYEZ-NOUS VOS TEXTES À JOURNAL@HECALUMNI.FR

index

Roger Gillet (H.41), p. 118
Jacques Taufflieb (H.46), p. 157
Xavier Réquillart (H.47), p. 157
Jean Thoral (H.48), p. 119
Philippe Jullian (H.50), p. 120
Bernard Guy Duchêne (H.52), p. 157
Paul Lecrivain (H.54), p. 157
Marie-France Cullin (HJF.57), p. 157
François Clerc (E.58), p. 148
Jean-Pierre Rastier (H.59), p. 120
Françoise Deroy-Pineau (HJF.61), p. 120
Jacques Le Calloch (H.61), p. 121
Jean-Claude Gsell (H.61), p. 121
Françoise M. Rey (HJF.63), p. 121
Françoise Andrieux (HJF.63), p. 121
Gérard Dumas (H.64), p. 89, 122
Philippe Duval (H.66), p. 122
Olivier Devergne (H.66), p. 123
Boris Prassoloff (H.66), p. 124
Christian Masurel (H.66), p. 124
Pierre Rey-Jouvin (H.66), p. 124
Henri Saint Olive (H.66), p. 124
Dominique Escarra (H.66), p. 125
Michel Tardieu (H.66), p. 125
Jean-Michel Fourcade (H.66), p. 158
Anthony Shea (H.68), p. 114
Jacques Fréneaux (H.68), p. 123
Christian Sanchidrian (H.68), p. 126
Pascal Lamy (H.69), p. 97
Claude Le Pen (H.72), p. 18,158
Christophe Veyrin-Forrer (H.72), p. 119
Philippe Bouillet (H.72), p. 158
Nicolas Bluche (H.73), p. 53
Pierre Nougaret (E.73), p. 126
Michel Hemery (MBA.73), p. 127
Claude Schoettel (MBA.73), p. 158
Michel Hemery (MBA.73), p. 158
Éric de Rugy (H.75), p. 128
Michel Treutenaere (H.75), p. 129
Gilles Barouch (H.76), p. 88
Jean-Dominique Sénard (H.76), p. 98
Pierre Dussauge (H.78), p. 84
Isabelle Capron (H.79), p. 129
Jean-Jacques Santini (H.80), p. 156
Thierry Kaïoun (H.82), p. 88
Philippe Lévêque (H.82), p. 130
Augustin Manchon (H.83), p. 77, 103
Pierre Marmiesse (H.83), p. 131
Jean-François Palus (H.84), p. 98
Olga Chiappini (H.84), p. 107
Jean Lalo (H.85), p. 38
Frédéric Dalsace (H.85), p. 78
Catherine Tanneau (H.85), p. 79
Charles Fainas (H.85), p. 89
Éric Vernière (H.85), p. 89
Jérôme Wagner (H.85), p. 151,154
Emmanuel Faber (H.86), p. 18
Sylvia Métayer (H.86), p. 98
Amel Lacombe-Zaouali (H.86), p. 131
Marie de Fréminville (H.86), p. 148
Marc Feuillée (H.86), p. 152
Marc Dangeard (MBA.88), p. 10
Olivier Sibony (H.88), p. 88
Steve Fiehl (H.88), p. 88
Pascal Stefani (H.88), p. 98, 99
Anne-Pascale Guédon (H.89), p. 8
Philippe Shin (H.89), p. 90
Bertrand Badré (H.89), p. 97
Guillaume Zagury (MBA.90), p. 18
Nicolas Bergerault (H.90), p. 53
Valérie Valentin (H.90), p. 98
Benoît Valentin (H.90), p. 98
François Pelen (E.91), p. 11
Corinne Samama (H.91), p. 133
Frédéric Jousset (H.92), p. 2,9
Véronique Nguyen (H.92,D.09), p. 20
Xavier Rossignol (H.93), p. 88
Jérôme Julia (H.93), p. 88
Rodolphe Durand (H.93, D.97), p. 98
Nicolas Giauque (H.93), p. 98
Vanessa Mayneris (H.93), p. 156
Joseph Oughourlian (H.94), p. 18
Laure Fau (H.94), p. 98
Hélène Bourbouloux (H.95), p. 68
Jean-Louis Plot (H.95), p. 106
Paul Marcadé (M.96), p. 7
Paul Bouzon (H.96), p. 89
Thibaud Sarrazin (MBA.97), p. 18, 96
Nouredine Abboud (H.98), p. 134
Céline Wisselink (M.99), p. 52
Guillaume Linton (M.99), p. 54
Vincent Laurencin (H.99), p. 98
Alexis Mas (H.00), p. 53
Xuân Thu Le (H.00), p. 88
Ghislain Rubio de Teran (M.00), p. 89
Coralie Laurencin (H.00), p. 98
Aude Adrien (H.02), p. 10
Marie Floquet (H.02), p. 15
Christophe Pouille (M.02), p. 135
Delphine Inesta (H.03), p. 55
Marguerite Gallant (H.03), p. 96
Arnaud de Lagabbe (E.04), p. 105
Céline Valero (M.04), p. 136
Marc Triboulet (E.04), p. 149
Antoine Dubas (H.05), p. 86
Boris Saragaglia (M.05), p. 58
Julien Herveau (H.05), p. 90
Cédric O (H.06), p. 18
Alexandre Mignon (E.06), p. 12,72
Marta Salvia Fradera (M.06), p. 22
Grégoire Orfanos (H.06), p. 55
Jean-François Guitard (E.06), p. 136
Aurélie Tramier-Leborgne (H.06), p. 136
Raphael Schnitzer (M.07), p. 11
Pierre Arsène (H.08), p. 137
Anas Bachar (H.08), p. 137
Marie Delassus (H.09), p. 14
Julien Lacaze (H.09), p. 116
Anaïs Bernard (H.09), p. 116
Guillaume Gibault (H.09), p. 116
Élodie Abécassis (H.09), p. 116
Violaine Duchateau (H.09), p. 116
Hélène de Saint-Front (H.09), p. 116
Francis Dufay (H.09), p. 116
Claire Nativel (H.09), p. 116
Camille Revel (H.09), p. 116
Amélie de Montchalin (H.09), p. 116
Stan Schwab (H.09), p. 116
Jean Fox (H.09), p. 138
Julie Ranty (H.10), p. 54
Patrice Pouts (E.11), p. 11
Jiun Kim (H.11), p. 90
Antoine Loron (H.12), p. 8
Adrien Beata (H.12), p. 8
Mathieu Labasse (E.13), p. 8
Benjamin Leiba (H.13), p. 53
Misung Park (H.13), p. 90
Sylvain Bogeat (H.13), p. 139
Valérie Bordalampé (M.13), p. 139
Olivier Cabrera (H.13), p. 140
Florian Lamblin (H.13), p. 141
Julie Pommelet (H.14), p. 8
Antoine Tran Huu (H.14), p. 8
Catherine Soundirarassou (E.14), p. 12
Ben Cheick (E.14), p. 12
Jonas Ramuz (M.14), p. 52
Morgane Guilhe Lacombe
de Villers (H.14), p. 89
Vincent Naigard (H.14), p. 89
Jean-François Roseau (H.14), p. 89
Mouad Agouzoul (M.14), p. 142
Noémie Pinardon-Touati (H.15), p. 81
Eva Szadeczki (H.15), p. 156
Mathias Meriaux (H.15), p. 156
Emmanuelle Fauchier
Magnan (H.16), p. 76
Robin Choy (M.16), p. 80
Lucas Oppenheim (H.16), p. 88
Philippe Oster (E.16), p. 94
Alexandre Mancino (H.16), p. 97
Mireille Bruschet Shaarawy (E.16), p. 142
Valentin Drouillard (H.16), p. 143
Jordi Raynal (E.17), p. 48
Emmanuel Gunther (H.17), p. 8
Cassandra Delage (M.17), p. 10
Kévin Rouvière (M.17), p. 144
Bertrand Nkengne (E.18), p. 8
Pauline Laravoire (H.18). p.13
Suzana Pezo Sommerfeld (E.18), p. 145
Camille Zivré (H.19), p. 95
Lucille Collet (H.19), p. 95
Ori Chamla (E.19), p. 146
Benjamin Dahan (M.20), p. 28
Alexander Thys (M.20), p. 28
Mariana Caillaud (H.20), p. 9
Basile Agay (H.20), p. 17
Maria Oliva (MBA.21), p. 28
Hugo Sallé (H.21), p. 89
Camille Fournier (H.21), p. 147

X·PM MANAGEMENT DE TRANSITION

“ 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

X·PM | A WIL GROUP MEMBER

EXPERIENCED PEOPLE ▶ DELIVERING RESULTS

x-pm.com