

HEC  
PARIS  
ALUMNI



## Magazine HEC au Féminin n° 71

# Le printemps des entreprises : L'entreprise qui change

Le Magazine est envoyé par courrier électronique à toutes les diplômées d'HEC Paris (Grande Ecole, MBA, Executive MBA, Mastères et Docteurs), ainsi que les étudiantes du campus, les présidents des Groupements professionnels, des Clubs et des Groupes de régionaux et internationaux.

Faites de ce Magazine le vôtre ! Réagissez, critiquez, suggérez, contribuez par vos témoignages. Vous trouverez en fin de document le planning des prochaines diffusions ; enrichissez-les !



avril 2018

# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| <b>Le mot de la Présidente, Evelyne Kuoh</b> .....                 | 3  |
| <b>Les Expert(e):</b>  |    |
| Laurence Lehmann-Ortega (H.93), professeur affilié HEC Paris ..... | 4  |
| Frédéric Dembak et Aurore Dochy, DOJO .....                        | 6  |
| Isabelle Rappart, Happy Work .....                                 | 8  |
| Alexia Brasseur, Décathlon .....                                   | 11 |
| Ludovic Boutin, RRH Freelancer, Décathlon .....                    | 12 |
| Olivier Dion, Onecub .....   | 14 |
| <b>Les Témoignages :</b>   |    |
| Emery Jacquillat (H.93), CAMIF et Matelsom .....                   | 16 |
| François-Ghislain Morillion (H. 02), Veja .....                    | 18 |
| Hélène de Saint Front (H.09), B-Harmonist .....                    | 20 |
| Maëlanne Bonnicel (H.07), consultante .....                        | 21 |
| Christelle Golhen (H.17) et Maud Jardin (H.16), Akoya.....         | 22 |
| <b>Événements "en replay" :</b>                                    |    |
| Atelier « AMÉLIORER SON ESTIME DE SOI » .....                      | 24 |
| Atelier « ATTEINDRE SES OBJECTIFS DE CHANGEMENT » .....            | 26 |
| Les Rencontres Trajectoires du 27 mars 2018 .....                  | 27 |
| <b>Prochains événements</b> .....                                  | 30 |

# L'équipe de rédaction de ce numéro

**Responsable du Magazine:**  
Magali Bouges (MS.12)

**Rédactrice en chef**  
Doan Biraud (H.93)

**Illustration de couverture**  
Faïza Mebazaa (H.85)

**Les rédactrices de ce numéro**

Iris Barlier (MBA.16)  
Marie-Laure Bastiment (MS.12)  
Mona Bercaud (EMBA 17)  
Gwenola Bliet (H.93)  
Doan Biraud (H.93)  
Maëva Chalvet (H.13)  
Mireille Chambellan (H.88)  
Sophie Hollanders (MS. 07)  
Hélène de Saint Front (H.09)  
Nihal Salah (H.13)

# Le mot de la Présidente



**Evelyne Kuoh (H.84)**

**Qui sont ces femmes, ces hommes qui réinventent l'entreprise ?** Un article récent de [Business Insider](#) recensait les 50 femmes change makers qui façonnent le futur des entreprises du CAC 40. Parmi elles, des HEC : Anca Marola (M.13) directrice de l'analyse de données et renseignements commerciaux chez LVMH, Emilie Urbany (EMBA.17) directrice de l'innovation et l'accélération numérique chez Solvay...

Les grands groupes, conscients que leurs modèles traditionnels ne fonctionnent plus aussi bien, recrutent des profils pointus pour répondre à des enjeux de plus en plus complexes. Ils n'ont pas d'autre alternative que de revoir leurs modèles économiques et de fonctionner, bref se réinventer au risque d'être balayés par le vent de la révolution digitale. **Simple toilettage de printemps ou vrai printemps de**

**l'entreprise ?** Pour reprendre la métaphore citée par Laurence Lehmann-Ortega, aucune entreprise n'a envie de connaître le sort de la dinde de Thanksgiving, qui « grossit et pense que tout va bien jusqu'au jour ... où elle est tuée pour être mangée. »

Comment les grandes organisations peuvent-elles anticiper sur l'innovation disruptive qui pourrait « ubériser » leur offre « mainstream » ? Comment les organisations de taille plus petite et aux ressources limitées font-elles pour remporter ces batailles de David contre Goliath ?

Il n'y a pas une, mais des méthodes émergentes/en expérimentation, de l'entreprise libérée à l'Holocratie, en passant par le crowdfunding et le crowdsourcing. Et la RSE devient l'acronyme de Redonner du sens à l'Entreprise. Nous sommes aux antipodes du paradigme des organisations pyramidales et modèles managériaux « commande et contrôle ».

Autour de cette révolution des business models, se développe un nuage de mots-clés de succès : agilité, créativité, liberté d'action, autonomie, confiance, transparence, droit à l'erreur, humain au centre, guerre des talents, communauté de passionnés, écosystèmes, vision inspirante, impact positif pour les parties prenantes.

HEC Au Féminin met en lumière ces nouveaux modèles et les change makers qui en sont les initiatrices/eurs. Nous invitons toutes celles et ceux qui ont mené avec succès des projets de changement à partager leurs best practices lors de nos prochaines Rencontres Trajectoires et à toutes celles et ceux qui s'y intéressent à venir les écouter et interagir avec elles.

Rendez-vous à l'automne prochain, pour la 3e édition de notre grand événement **Be The Future**, où vous pourrez partager, comprendre, vous inspirer et célébrer les change makers les plus inspirant.e.s.

Également un conseil de lecture :



« Ces créateurs d'entreprises innovantes.

Quand doctorat se conjugue avec entrepreneuriat » Eyrolles 2011, réédition 2012

par Clarisse Angelier, Docteur ès sciences des matériaux. Déléguée générale de l'ANRT et Jeanne Courouble, Créatrice d'entreprises. Maître de conférences à HEC Entrepreneurs.

# Les Experts



Laurence Lehmann-Ortega (H.93)

Professeur affilié à HEC Paris, Stratégie et Politique d'Entreprise

*"Ce fut d'abord la puissance décuplée de l'entassement, toutes les marchandises accumulées sur un point, se soutenant et se poussant; jamais de chômage; toujours l'article de la saison était là ; et, de comptoir en comptoir, la cliente se trouvait prise, achetait ici l'étoffe, plus loin le fil, ailleurs le manteau, s'habillait, puis tombait dans des rencontres imprévues, cédait au besoin de l'inutile et du joli. [...] La grande révolution des nouveautés partait de cette trouvaille. [...] Un tant pour cent régulier prélevé sur tous les articles, la fortune mise dans le bon fonctionnement d'une vente, d'autant plus large qu'elle se faisait au grand jour. N'était-ce pas une création étonnante ? Elle bouleversait le marché, elle transformait Paris, car elle était faite de la chair et du sang des femmes".* C'est bien une révolution que nous décrit Zola dans *Au Bonheur des Dames* (1883), une révolution totale. Une révolution des business models, dirions-nous aujourd'hui, qui a profondément transformé la société dans son ensemble. **Laurence Lehmann-Ortega**, professeur affilié à HEC Paris, **spécialisée dans les innovations de business models**, nous met en garde : nous sommes en train de vivre une nouvelle révolution, une révolution digitale, et gare aux organisations qui ne sauront réinventer leur business-model. Si elles ne se réinventent pas, elles connaîtront le même sort que les petits commerces du XIXème siècle, mis à mort par l'arrivée des grands magasins.

## De la nécessité d'innover

En janvier 2007, **Apple lançait le premier i-phone**. La même année, Nokia réalisait ses meilleurs résultats historiques et Forbes titrait, en novembre 2007: « **Nokia, one billion customers – can anyone catch the cell phone king?** ». Comment Nokia, dont les performances étaient si bonnes, aurait-elle pu se remettre en question ? Lorsqu'une entreprise est très profitable et que ses profits augmentent, elle n'a de fait aucune incitation à changer. Confronté à ce problème, le Vice-Président R&D d'une entreprise industrielle a mis en garde les membres du Conseil d'Administration en leur racontant l'histoire de la dinde de Thanksgiving : la dinde, qui grossit tous les jours car elle est bien nourrie, s' imagine que tout va bien... jusqu'au jour où elle est tuée pour être mangée. Morale de l'histoire « I hope there won't be a Thanksgiving's day for the company ».

Clayton Christensen, professeur de Business Administration à la Harvard Business School, et chantre du concept de « **disruptive innovation** » a bien théorisé ce processus par lequel de grandes compagnies, en concentrant uniquement leurs efforts sur l'amélioration des produits et des services de leur clientèle la plus exigeante (et la plus rentable), ne réagissent d'ordinaire pas très vigoureusement à l'arrivée d'entreprises de petite envergure, aux ressources limitées. Or, celles-ci, en ciblant, dans un premier temps, des secteurs délaissés par ces grandes compagnies, vont bientôt être en mesure de rivaliser avec elles en montant en gamme et en fournissant une prestation propre à satisfaire la clientèle « mainstream » des compagnies en place, tout en préservant les avantages à l'origine de leur succès initial. Quand la clientèle « mainstream » commence à opter pour les offres des nouveaux venus en nombre, la rupture s'est produite. Interrogé il y a quelques années sur la start-up allemande **N26** – qui offre un compte en banque sur le téléphone et rencontrait alors beaucoup de succès chez les jeunes- le patron de Deutsche Bank répondait qu'elle ne lui faisait pas peur... car il avait à sa disposition des centaines d'analystes ! Depuis, N26 s'est associée à d'autres start-ups qui offrent différents services bancaires et, ensemble, elles révolutionnent le business des banques.

Pour Laurence Lehmann-Ortega, toutes les organisations en champ concurrentiel doivent donc être en mesure d'innover car la disruption va venir de partout ! Mais comment réussir à innover, notamment lorsqu'on est leader sur son marché ?

## De la nécessité de concilier exploitation et exploration

Pour innover, il n'y a pas de secret, il faut de la créativité ! Or, comment celle-ci pourrait-elle naître dans les organisations hiérarchiques traditionnelles mettant l'accent sur le contrôle ? Pour Laurence Lehmann-

Ortega, il est révélateur que la première question posée par sa classe de MBAs à un dirigeant de R&D, dont les 3 500 collaborateurs travaillent exclusivement à distance à travers le monde, soit de savoir comment il arrive à les contrôler ! La logique de contrôle, que sous-tend une vision du travail comme torture, a la peau dure ! Pourtant, ce modèle managérial ne peut plus fonctionner dans une optique d'innovation. C'est là le grand défi des entreprises instituées : elles vont devoir concilier exploitation et exploration, et les deux ne peuvent pas être gérées de la même manière. À l'inverse, c'est là la grande force des GAFAs, qui demandent aux personnes qu'elles recrutent d'être en mesure de faire les deux. Plus que de simples « Chiefs Innovation Evangelists », les entreprises instituées vont alors avoir besoin de « Chiefs Hacker in Residence » ie des personnes qui pensent à les détruire de l'intérieur... sinon d'autres le feront de l'extérieur ! Les « cellules d'innovation » sont à la mode, mais quelles sont les conditions pour qu'elles réussissent vraiment ? Laurence Lehmann-Ortega nous donne un exemple de réussite : une entreprise de 4 Mds a choisi le patron d'une branche de 1 Md pour être à la tête d'une cellule d'exploration. La mission de transformer l'entreprise a été un succès car le chef de la cellule d'exploration avait la légitimité suffisante pour parler à l'exploitation. C'est à cette condition seulement que l'exploration peut réussir, sinon elle risque de se heurter à de nombreuses résistances!

Toute la complexité pour les entreprises existantes est là : trouver la bonne alchimie entre l'exploitation et l'exploration et trouver les bonnes personnes. L'autre enjeu de cette transformation – que l'on perd souvent de vue en France- est celui de la guerre des talents ! Pour survivre, les entreprises vont devoir attirer les meilleurs talents, qu'est-ce que cela implique-t-il ?

## Vers de nouveaux business models : la passion en ligne de mire ?

À la question « qu'est-ce qu'une entreprise de rêve ? », Laurence Lehmann-Ortega répond « une communauté de passionnés ! ». Mais comment parvient-on à créer une telle communauté ? Emmanuel Faber, le CEO de Danone, très impliqué dans l'associatif, se heurte à ce paradoxe : fasciné par l'énergie déployée par les personnes dans le milieu associatif, il voudrait retrouver la même en entreprise, mais rapidement, à la question du sens pour les salariés (car c'est bien là l'enjeu) s'oppose la rentabilité à court-terme pour les actionnaires ! Le dilemme est permanent. Face à lui, Amazon, qui s'inscrit dans une histoire de création de valeur à long terme, recrute les étudiants en leur promettant de réinventer le monde...

Au Brésil, Ricardo Semler a peut-être bien réussi à créer cette communauté idéale en revoyant entièrement l'organisation de son entreprise Semco pour en faire l'emblème de la démocratie en entreprise. Semco s'appuie sur des groupes auto-gérés, responsabilisés, et libres de gérer aussi bien leur temps que leurs salaires ! Ces groupes sont évalués exclusivement sur les résultats... et ça marche ! En l'espace de 20 ans, le chiffre d'affaires est passé de 4 millions de dollars en 1982 à 35 millions en 1994 pour atteindre 212 millions en 2003. L'effectif est passé de 90 personnes en 1990 à 3000 en 2003 et le turn-over est d'environ 1% (on vous conseille son **Tedtalk**, il est inspirant). Dans son livre « **Reinventing organizations** », Frédérique Laloux -qui a sillonné le monde à la recherche d'entreprises idéales- explique ce phénomène : dans les organisations hiérarchiques, structurées et organisées, les économies d'échelle, importantes, sont mesurables. En revanche, ce qui n'est pas mesurable, ce sont les déséconomies de démotivation ! Il en arrive donc à la conclusion que même si cela ne semble pas rationnel, il faut laisser les personnes s'auto-gérer, car l'énergie est différente, et in fine, la productivité est meilleure. C'est ce concept qu'a mis en place, par exemple, Décathlon, inspiré par une vision, celle d'encourager les gens à faire du sport. Cette vision inspirante permet de recruter des passionnés, libres ensuite de s'organiser dans des équipes auto-gérées. Une communauté de passionnés, en somme.

## Le conseil de Laurence Lehmann-Ortega aux jeunes diplômés ?

Choisir ce qui les passionne, et ne pas hésiter à changer -mais cela pas besoin de leur dire ! Une chose semble certaine en tout cas : ils seront de moins en moins salariés et seront amenés à changer plusieurs fois de métiers dans leur vie. Nous sommes entrés dans l'ère des slashers...

# Les Expert(e)s



Frédéric DEMBAK et Aurore DOCHY

DOJO GROUP



Organisation innovante, en perpétuelle adaptation pour faire face aux besoins de son écosystème, le groupe Dojo se construit sur la base d'une réflexion disruptive en réponse aux problématiques issues des modèles classiques. Son champ d'actions ? Tout ce qui gravite autour de l'accompagnement entrepreneurial, des start-ups à la formation, mais pas que... Frédéric Dembak est le CEO du groupe Dojo qu'il a co-fondé en 2004. Aurore Dochy, récemment diplômée de Paris Dauphine dont 3 ans d'expérience cumulée en entreprises, est une slasheuse : elle alterne ses activités entre TechnipFMC, le groupe Dojo et le Conservatoire International de Paris.

## Pouvez-vous nous décrire en quoi consiste le modèle du groupe Dojo ?

**Frédéric :** Nous nous présentons comme une nouvelle expérience sociétale destinée à proposer un modèle d'organisation proche de la SCOOP, mais sans ses limites. Inspirés de la philosophie « open source », nous favorisons l'innovation partagée au sein de nos entités, notamment en laissant toute autonomie à nos équipes.

Le groupe Dojo est organisé en conglomérat d'activités, toutes capables d'alimenter les autres mais chacune auto-suffisante : DojoCrea (1er espace de coworking en France), DojoBoost (accélérateur de start-ups), DojoEvents (concours de start-up en partenariat avec des grands groupes), DojoSchool (formation à nos concepts et outils, adoptée notamment par l'Ecole des Ponts et Chaussée pour son MBA Entrepreneurial), DojoVC (holdings d'investissement et clubs de business angels).

La structure est exclusivement portée par un collectif de Partners, travaillant de manière assez autonome sans lien réel de subordination. Autonomes dans leurs choix, ils peuvent prendre des risques pour développer leurs activités, dans le respect de la Théorie des Jeux (investissement progressif selon les échecs et succès rencontrés).

Pour nous le partage équitable de la valeur est fondamental. Nous avons créé le concept d'Open Capitalism et ses outils associés comme l'Equity Matrix qui garantissent ce partage, au fur et à mesure de la croissance, et en toute transparence.

Au final, nous sommes un tissu interconnecté de start-ups, de PME, de grands groupes, mais aussi de Grandes Ecoles et de laboratoires. Un nexus qui relie ces structures, au service de l'innovation, avec pour intention finale de mieux armer les entrepreneurs.

## D'après vous, pourquoi de nouveaux modèles se mettent en place ?

**Frédéric :** Parce que le système actuel ne fonctionne pas. Nos jeunes sortent de grandes écoles, s'impliquent dans des grandes entreprises, ont des postes intéressants, acceptent des compromis, parce qu'on leur dit que c'est normal pour progresser, et ça finit souvent mal.

Parce que notre société est malade, que l'intérêt personnel prime et que les processus étouffent la créativité et diluent les responsabilités. Pourtant, comme dit le Dalai Lama « toute personne qui pense qu'elle est trop petite pour changer les choses n'a jamais dormi dans une chambre avec un moustique ». Proposer un modèle alternatif nécessite alors de revisiter de fond en comble les règles de gestion, de partage, d'investissements.

On assiste aujourd'hui à l'émergence d'acteurs qui ont ces intuitions, et qui expérimentent autour de l'entreprise libérée, de l'holacratie, du crowdfunding ou du crowdsourcing. De notre côté, nous avons construit un ensemble cohérent autour de ces pratiques, théorisé sur un tout qui intéresse aujourd'hui jusqu'aux laboratoires de recherche.

## Quelles sont les attentes de ceux qui vous rejoignent ?

**Aurore :** Pour moi, c'était un coup de coeur. Mon expérience dans des entreprises traditionnelles m'a beaucoup questionné, sur le fonctionnement de l'organisation, sur le partage de la valeur et de la connaissance. Au contraire, valeurs et sens sont des fondamentaux chez Dojo, qui mettent la capacité d'entreprendre au coeur du système, ce qui permet à chacun de se potentialiser, sans jeux de pouvoir ou de communication, ni subordination à une chaîne hiérarchique qui n'est pas toujours aussi compétente qu'elle le prétend. Le groupe Dojo m'offre une légitimité difficile à obtenir ailleurs, on peut s'épanouir en développant quelque chose qui nous tient à coeur. A 24 ans, c'est quelque chose de fondamental.

## En quoi ces nouvelles organisations répondent-elles aux attentes de votre génération ?

**Aurore :** Deux phénomènes co-existent dans ma génération. Contrairement à ce qu'on entend souvent avec l'explosion des start-ups, de nombreux jeunes restent sur les rails traditionnels : obtenir un diplôme reconnu, réussir professionnellement, fonder une famille... Certains par formalisme, d'autres par obligation lorsqu'il faut par exemple rembourser un prêt étudiant. L'origine sociale et les principes d'éducation impactent fortement leurs choix. Nous n'avons pas tous la même liberté de mouvement, et certains éprouvent une véritable aversion au risque. L'entrepreneuriat, dans une structure innovante comme le groupe Dojo ou dans une start-up, n'est au final pas toujours la meilleure réponse.

Mais en parallèle, la notion de « plaisir au travail » prend de plus en plus d'ampleur. Nous cherchons sans cesse à apprendre, découvrir, changer, bref, nous accomplir professionnellement et en même temps, nous jugeons que l'humain doit rester au centre, que notre équilibre de vie doit être respecté. Nous sommes peut-être plus conscients de la valeur du temps, qui génère facilement de la frustration si nous jugeons en perdre trop. Le « zapping » d'un poste à un autre prend alors de l'ampleur chez cette nouvelle génération, ce qui pose des problèmes de compréhension pour les plus anciens, qui adhèrent au système traditionnel.

## Des conseils pour les étudiants et les jeunes diplômés ?

**Frédéric :** Trouve ta propre voie. Déploie ton esprit critique, car les conseillers ne sont jamais les payeurs. Doute, remets en question ce qu'on te dit, et même si les conseils viennent de quelqu'un qui possède les critères de légitimité habituels, mets-les à ta sauce. Expérimente, n'aies pas peur de l'échec, dessine le scénario du film dont tu veux être l'acteur principal. Que ton passage sur cette terre ait servi à quelque chose d'important à tes yeux, ce qui n'est pas évident si ton job est purement alimentaire. Et même si c'est difficile.

**Aurore :** Tous les possibles existent aujourd'hui, cherche vraiment et sincèrement à réaliser ton rêve, et tu trouveras ton chemin. Reste en accord avec toi-même, y compris quand tu n'es pas prêt à faire des choix radicaux. Dédramatise ta situation, accepte tes échecs, tu trouveras un moyen de rebondir si tu comprends que tu ne joues pas ta vie.

*Propos recueillis par Marie-Laure Bastiment (MS.12)*

# Les Expert(e)s



Isabelle Rappart

Fondatrice de Happy Work, Gouvernance agile en cercles

Isabelle Rappart a fondé Happy Work en 2013 après avoir expérimenté la gouvernance agile en cercles, déployée dans sa première société Climat Mundi (conseil en bilan et compensation Carbone). Ingénieur agro de formation, elle a plongé dans le monde de l'entrepreneuriat avec Climat Mundi, incubé au sein de Paris Pionnières en 2006. En 2013, les deux associés, curieux de toute nouveauté, souhaitent tester une innovation organisationnelle : l'Holocratie. Isabelle Rappart est frappée par les résultats très rapides : la dizaine de salariés, « de motivés, deviennent engagés ».

Enthousiaste et profondément convaincue que l'agilité et la performance d'une entreprise se conjugueront de plus en plus avec autonomie et joie de vivre des salariés, Isabelle crée en 2014 Happy Work qui conseille et participe à la diffusion de ces nouveaux systèmes de management.

## L'holocratie en quelques mots ?

L'Holocratie a été conçue à partir de différentes expériences nouvelles de management, initialement au sein de la communauté des développeurs informatiques pour améliorer innovation et agilité. Son initiateur, Brian Robertson, aux Etats-Unis, cherchait alors à améliorer les processus de décision ; il a testé différentes méthodes pour garder les plus performantes. Il s'agit donc d'un système très pragmatique et évolutif.

Parmi les entreprises ayant adopté ce mode d'organisation, Zappos<sup>1</sup>, reconnue pour la qualité de son service clients, est emblématique, et de grands groupes comme Danone, Sodexo ou Orange l'expérimentent.

On peut considérer l'Holocratie comme une forme d'« entreprise libérée clef en main » - bien que je trouve que le terme de « libérée » puisse prêter à confusion - avec comme principes la confiance, la transparence, l'autonomie, le « test and learn » et où chacun est au service de la mission de l'organisation. L'entreprise y est organisée en « cercles », autonomes et dotés d'outils de coordination et de communication. La clarté des rôles y est essentielle. Par exemple, les réunions de gouvernance gèrent les fonctions, les rôles et les politiques. Un software permet de retrouver les relevés de décisions, de « s'abonner » aux autres cercles etc... Les « règles du jeu » peuvent changer car l'Holocratie a une approche très pragmatique qui vise l'excellence opérationnelle, elle donne un cadre, et à partir de là, la créativité peut s'exprimer.

« Intelligence collective », « élection sans candidat », décisions « à zéro objection », font partie du vocabulaire structurant de l'Holocratie. Le pouvoir est distribué, la hiérarchie est une hiérarchie de sens, de mission. Les réunions se tiennent sans ordre du jour : on traite des sujets importants proposés par les personnes car chacun est un « capteur de signaux faibles ». Il se crée ainsi des espaces d'expression et d'écoute : « tout est permis sauf si... » l'action contrevient aux valeurs et objectifs de l'entreprise. D'où l'engagement des parties prenantes et le fait que les initiatives soient ainsi favorisées.

En écho à ces principes, j'ai été frappée par la récente étude de Google sur les critères de réussite de leurs meilleures équipes. Après deux ans d'étude, la conclusion sur le principal critère de performance - qui n'était pas celui anticipé ! - est la sécurité psychologique des équipes : qu'elles sentent avoir le droit à l'erreur, celui de poser des questions, de ne pas se sentir jugées.

<sup>1</sup> Par son PDG Tony Hsieh, « l'entreprise du bonheur » (delivering happiness)

<https://www.amazon.fr/Lentreprise-du-bonheur-Tony-Hsieh/dp/2848994878>

Et un article sur Zappos, <https://www.frenchweb.fr/zappos-ou-letrange-management-sans-managers/194028>

## Pour quelles raisons de nouveaux modèles d'entreprises se mettent-ils en place ? Ces évolutions deviennent-elles « obligatoires » ?

Les organisations actuelles sont fondées sur la pyramide hiérarchique. Cette dernière a certes fait ses preuves dans le passé et de nombreuses réussites technologiques en témoignent, grâce à un fort alignement, de la répliquabilité etc...

Cependant, les limites sont atteintes : dans un monde plus complexe, aux changements plus rapides, ce mode d'organisation se révèle trop rigide et peu adapté. Enfin, les mentalités évoluent, les jeunes diplômés recherchent sens, autonomie et confiance.

Les entreprises sont rattrapées par la réalité, leur organisation devient moins performante, leurs parts de marché baissent, elles se tournent donc vers d'autres types de management.

Ce n'est pas une évolution simple pour l'entreprise : il faut la détermination de la personne qui a le pouvoir de décision, a une vision forte et de préférence une culture d'entreprise qui s'y prête.

Passer à l'Holocratie implique des changements d'habitude importants et qui exigent de la discipline. Ce n'est pas une organisation sans management - les priorités, les ressources, les indicateurs clés de succès sont fixés -, mais le rôle du manager est profondément transformé. Le manager est plus proche du coach, il s'agit d'une posture et d'une vision de la mission : une définition très différente du manager traditionnel...

C'est très confrontant : à chaque fois que les personnes amènent un sujet, elles sont invitées également à amener des propositions : plus question de se rester dans la plainte, chacun devient acteur. Certaines personnes sont bousculées, c'est aussi un mode d'organisation qui ne convient pas à tous. Mais s'il est contraignant, il est extrêmement puissant.

J'ai accompagné une équipe chez Engie qui souhaitait mettre en place l'Holocratie. L'initiateur avait en appui son n+1 et a eu la finesse de proposer l'Holocratie en mode pilote avec un droit à l'erreur. Les challenges étaient importants : 1/ enjeu de recrutement de talents dans un service de développeurs informatiques au service de traders, remotivation des équipes, 2/ satisfaction de clients internes qui trouvaient le service trop lent et ne comprenaient pas comment il était organisé.

Nous avons mis en place 8 cercles, embarquant ainsi 70 personnes dans le « pilote ». Après 3 mois, la motivation s'était nettement améliorée ainsi que le temps de réponse aux clients.

Nous avons accompagné en facilitation ce pilote pendant 6 mois, puis l'Holocratie s'est diffusée « par capillarité » : des volontaires se sont formés -une trentaine dont la moitié issus du pilote-, ainsi qu'un coach interne. Le déploiement depuis 2 ans se fait désormais progressivement pour les 600 personnes de la division, actuellement plus de 500 personnes fonctionnent en Holocratie...

## Pourrait-on donner une définition d'une « entreprise de rêve » ?

Quelle belle expression ! Les jeunes générations sont très connectées à la notion de sens et de contribution. Ils veulent être utiles, progresser, faire partie d'une équipe, que l'efficacité soit collective.

Une entreprise de rêve doit permettre le droit à l'erreur et celui d'être soi-même. Pouvoir intégrer toutes les composantes de ce que l'on est et ainsi déployer tout son potentiel.

Ce déploiement des talents n'est pas forcément lié à une seule fonction. En Holocratie, les personnes peuvent faire partie de plusieurs cercles différents par exemple et changer régulièrement de rôles.

## Quelles sont les attentes de ceux qui rejoignent ces entreprises et quel impact sur les parcours professionnels ?

Je pense que les parcours recherchés intègrent désormais d'autres besoins que la reconnaissance sociale. Les personnes sont attirées par de nouvelles expérimentations. À une époque où 50% des métiers n'existent pas encore ou ne sont pas connus à la sortie de nos études, le champ d'exploration est immense ! Cela fait partie des grandes évolutions du monde de l'entreprise.

## Auriez-vous des conseils aux étudiants et jeunes diplômés HEC ?

3 conseils :

(lire la suite page suivante)

## (suite - Isabelle Rappart)

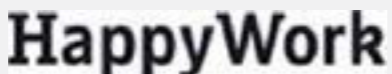
Faire ce que l'on aime et le faire à fond. Les trésors sont dans le fait d'aller très profondément dans un sujet, c'est ce qui permet ensuite de faire les connexions avec d'autres champs.

Faire du développement personnel. Se connaître soi-même est la clé pour devenir plus libre et se dépasser. Quand on a des ambitions de change maker et l'envie d'entraîner les gens vers une vision en laquelle on croit, on sera d'autant plus à sa place si l'on a une bonne connaissance de soi-même et du fonctionnement humain en général.

Continuer à apprendre, garder un esprit de curiosité et d'émerveillement.

Curieux-se d'en apprendre plus sur l'Holocratie ?

Happy Work organise des journées pour tester l'Holocratie, la prochaine est le 14 juin 2018. Informations sur la journée : <https://www.weezevent.com/-1371>

Site d'Happy Work (cliquez sur le logo) : 

L'Holocratie en 1 min de vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=MUHfVoQUj54>

Quelques références de livres sur le site d'Happy Work : <http://happywork.pro/#inspiration>

Propos recueillis par Doan Biraud (H.93)



### Bienvenue en Holocratie

HOLACRACY™: une voie d'accès privilégiée vers l'organisation profondément agile, épanouissante et apprenante. L'adopter c'est vous rendre :



#### Clair

Des rôles clairs, des redevabilités et des règles explicites. Libellés permanents du qui fait quoi. Les raisons d'être (organisation, équipe, rôle) toujours présentes à l'esprit.



#### Adaptable

Décisions déconcentrées. L'entreprise se reconfigure non stop en prenant acte de la réalité du terrain.



#### Efficace

Orientées actions, les réunions évacuent les analyses et les discussions interminables. Un processus décisionnel intégratif débloque les goulots, évite l'impasse du consensus.



#### Autonome

L'individu résout les sujets sans frein bureaucratique. Reliées, les équipes avancent en autonomie et l'autorité se voit distribuée.

Les premiers résultats sur deux enjeux clés se sont manifestés au bout de quelques mois : un temps de réponse clients (internes) divisé par deux et une motivation sensiblement améliorée.

Claude Philoche, Directeur division Bio, ENGIE.



François Rebeix, DRH France, SODEXO.

Alors que nos équipes RH avaient été récemment ré-organisées de façon matricielle et que chacun recherchait à réinventer un modèle de collaboration, je misais sur la maturité et les compétences de celles-ci pour adopter Holocratie afin de gagner en agilité collective et de se mobiliser autour d'une raison d'être partagée. 4 mois après l'adoption, de nouveaux cercles ont essaimé, spontanément.

#### Mon prochain pas ?

- 1. Sensibilisation** : Holacracy Tour en 60 minutes
- 2. Découverte** : vivre l'expérience Holacracy à l'aide d'un serious Game : immersion dans des rôles dynamiques pour s'organiser autrement. (ou 2 journées)
- 3. Amorçage** : un cercle pilote : HappyWork transcrit votre structure/équipe actuelle en cercle(s) et anime 4 réunions des opérations et 2 réunions de gouvernance pour un cercle. (1 à 2 mois)
- 4. Adoption** : Adopter Holocratie au sein de mon organisation (nous consulter)

En savoir plus :

[www.happywork.pro](http://www.happywork.pro)  
[www.holocratie.pro](http://www.holocratie.pro)

**HappyWork**

From management  
to shared leadership

15, rue Tiquetonne 75002 Paris  
[contact@happywork.pro](mailto:contact@happywork.pro)

## Les Expert(e)s



Alexia Brasseur

Responsable Qualité de Vie au Travail, Leader Egalité Professionnelle, Décathlon

Responsable Qualité de vie au travail et Leader de l'égalité professionnelle, Alexia Brasseur partage avec nous les évolutions du système de management de Decathlon. L'occasion de faire le point sur les moteurs de ces changements et leurs apports au sein de l'entreprise.

« Decathlon continue de tester et d'innover dans le domaine du management. Désormais on parle davantage de talent que de compétences, de rôles plutôt que de métiers, et de parcours transversaux plutôt que hiérarchiques. Chaque coéquipier connaît son cadre de jeu et le projet de son entité, ce qui lui permet d'oser, de tester, d'innover, en gardant en tête les deux valeurs fondamentales de l'entreprise qui sont « Vital et Responsable ».

#### Pourquoi mettre en place un tel modèle et transformer l'entreprise ?

« Notre organisation devenait trop complexe, trop grosse. L'idée de départ était de redonner de l'agilité aux équipes et aux projets, plus de responsabilité aux coéquipiers et se transformer en une flotte de speed boat plutôt qu'en un gros paquebot. Au cœur de notre stratégie, le principe de subsidiarité permet de donner à chacun la possibilité de prendre des décisions localement et rapidement, puis de les assumer ».

#### La réception de cette transformation par les équipes ?

« La réponse à cette question sera nuancée car il faut tenir compte des freins classiques que l'on retrouve dans toute transformation, quelle qu'elle soit. La majeure partie des coéquipiers trouve cette libération des énergies très positive et *empowering*. Cette vision de l'entreprise donne envie d'oser. Toutefois, certains coéquipiers restent sceptiques et présentent une réticence à ce nouveau modèle. Par certains aspects, cette transformation aboutit à une perte de repères qui peut être inquiétante puisque les lignes sont moins identifiées et que chacun doit, en quelque sorte, réinventer son rôle au sein de l'organisation. Pour certaines personnes, la perte de pouvoir est aussi parfois déstabilisante. »

#### Une transformation nécessaire ?

« Oui, absolument. Les attentes vis-à-vis du monde du travail évoluent avec les nouvelles générations et les nouvelles technologies. Pour répondre à ces changements, qui font de la RSE et de la qualité de vie au travail des critères fondamentaux de choix d'une entreprise, nous nous devons de nous réinventer en permanence. Pour garder nos talents et attirer ceux de demain, nous devons proposer un contexte favorable à l'intrapreneuriat et faire en sorte que chaque coéquipier vienne avec plaisir au travail.

C'est un tournant fondamental que nous avons amorcé depuis 3 ans et qui porte déjà ses fruits. Par exemple, certains coéquipiers lèvent la main pour "leader" des projets complémentaires à leur métier et qui les passionnent, chose qu'ils n'auraient pas forcément fait par le passé. C'est un réel avantage : ils agrandissent leur réseau interne, rencontrent de nouvelles équipes, découvrent des nouveaux projets, font grandir leurs compétences...

#### Quel impact sur les carrières et quels conseils pour les jeunes HEC ?

Les modèles d'entreprises libérées responsabilisent et poussent chacun à devenir acteur de son parcours ; il n'y a plus de chemin tracé chacun crée le parcours qui lui ressemble. L'une des promesses de la vision 2024 est "Do what I love" ! Si j'avais un conseil à donner aux étudiants, choisissez un domaine qui vous passionne, restez vous-même, et soyez acteur de votre parcours ! Osez la diversité dans vos équipes, c'est source d'innovation et de performance.

Propos recueillis par Nihal Salah (H.13)

# Les Expert(e)s



Ludovic Boutin

RRH Freelancer, accompagnateur de la transformation managériale chez Décathlon  
Son site : <http://www.ha-k.fr/>

## Qu'est ce qui te drive au quotidien ?

Faire que les gens sortent le meilleur d'eux-mêmes, se demandent de quoi ils ont envie. On est tous dotés de ressources incroyables, et on ne les exprime pas. Moi je suis là pour les accompagner à trouver leur flamme. Je me définis comme un « Happiness Keeper ».

Pour moi un mot central est la confiance. J'assume d'être atypique et de prendre des chemins de traverses. Je suis donc à l'aise dans la transformation. Aujourd'hui je prends d'ailleurs un nouveau hors-piste en étant à moitié free-lance pour accompagner d'autres entreprises en transformation. C'est important de se baigner dans les nouveaux mouvements.

## Qu'est-ce que la transformation a amené chez Décathlon ?

Les organisations actuelles sont fondées sur la pyramide hiérarchique. Cette dernière a certes fait Depuis qu'on a amorcé cette transformation en 2015, il y a une vraie énergie qui a émergé sur la notion d'« oser » : oser prendre un sujet, le confronter aux autres, devenir un leader, aller chercher son budget et avancer. On est aussi plus authentiques. On demande un vrai « Comment tu vas ? » en début de réunion et on pose sincèrement nos émotions, on ose être vulnérable.

Et surtout, on a co-construit la vision 2026 avec 35 000 personnes, du coup maintenant c'est cette vision le « boss », ce qui nous drive tous. Dans cette vision c'est l'humain notre préoccupation première, au point qu'on ne connaît même pas le CA (même si nos chiffres sont excellents depuis 3 ans). Ça nous permet de vraiment collaborer, alors qu'avant on était en silos, avec 12 couches de management, et on se tapait dessus en interne sur pleins de sujets.

Mais soyons réalistes, on a encore beaucoup de chemin à faire. On n'est encore que 10% vraiment dans la mouvance, et il y a des poches de résistance, c'est normal. Car la transformation demande de travailler sur soi, de découvrir sa flamme, et pour certains ça fait peur. Notre challenge c'est de faire passer chacun de la peur à l'envie.

## Cette transformation est-elle le reflet d'une transformation générale du monde de l'entreprise ?

On vit une accélération exponentielle, donc celui qui gagne c'est celui qui prend la décision le plus rapidement, donc au plus près du terrain. Du coup cela nécessite agilité et liberté d'action. Et un sens, une vision partagée, qui permet l'épanouissement, donc la productivité de chacun. Ce sens et cette agilité sont clés pour attirer les jeunes talents, leur donner un environnement où ils pourront être des slasheurs. C'est la rentabilité et l'efficacité de la boîte qui en dépendent.

« J'interviens beaucoup chez d'autres entreprises, et je constate une vraie prise de conscience des dirigeants. Mais il y a encore des réticences, parce que les dirigeants ont du mal à accepter que tout commence par eux » : ils aimeraient lâcher prise et ne peuvent pas s'empêcher de remettre une couche de reporting. Alors que comme le dit Michel Aballéa, Leader Décathlon, « La confiance exclut le contrôle ». Ou bien ils se cachent derrière le « on ne sait pas comment faire » et donc ne se lancent pas.

## Est-ce qu'il y a une méthode de transformation d'une entreprise ?

Justement non ! Il y a des méthodes de conduite du changement, mais pas de mode d'emploi de la transformation. Car la transformation est propre à chaque entreprise, à son ADN, à sa culture. Une transformation ne se décrète pas, elle se vit.

Maintenant il y a quelques éléments qui sont « favorisants » :

- partir du rêve, d'une vision partagée, du sens commun qui devient la boussole
- honorer le passé pour construire l'avenir : s'appuyer sur les forces de l'entreprise
- avoir des dirigeants engagés et convaincus, qui incarnent la transformation
- Mettre la confiance et l'humain au centre des préoccupations
- Construire un environnement physique et digital nourricier, dont une plate-forme de partage d'information en toute transparence, des outils RH et du coaching
- Etre lucide sur les signes de pouvoir et redéfinir les privilèges
- Revoir et rappeler régulièrement le cadre du jeu, le business modèle, la vision etc.

## Un message aux dirigeants pour les encourager à se lancer ?

Le mot central c'est la confiance. Faites vous confiance et faites confiance à vos équipes et vos collaborateurs. Quand on fait le premier pas, ça a un effet magnétique. Les choses viennent à vous et se réalisent. Osez ! Et pour les femmes, osez être pleinement vous-mêmes, avec vos qualités propres de leader. Plus il y a de mélange et plus cela ouvrira le champ des possibles !

*Propos recueillis par Hélène de Saint Front (H.09)*

# Les Expert(e)s



Olivier Dion

Fondateur et CEO de Onecub

De formation Ingénieur Télécom, j'ai travaillé pendant 3 ans dans les SI notamment celui d'EDF, puis je me suis tourné vers le milieu associatif et j'ai créé l'une des premières associations en France dédiée à l'Open Data. En 2011, j'ai fondé Onecub qui propose de redonner à chacun la maîtrise et la gestion de ses données personnelles. En 2014, j'ai accepté de délocaliser une partie de mon entreprise à Calais et de participer à la revitalisation du territoire Calaisis afin de bénéficier du soutien de SNCF Développement. J'y suis maintenant installé et y développe un écosystème numérique. En 2017, Onecub a été parmi les premières start-up sélectionnées sur le plan mondial par Facebook afin d'être accompagnée à Station F.

## Que fait Onecub ?

Pour répondre à cette question, il est nécessaire de faire un point rapide sur son cadre juridique.

Depuis 1978, la création de la CNIL et l'adoption de la loi Informatique et Libertés (modifiée par la transposition de la Directive 95/46/CE) encadrent l'utilisation des fichiers et des données personnelles en France (cela fait suite au scandale de l'affaire SAFARI : la tentative de l'Etat d'interconnexion de tous les fichiers de l'administration).

Un changement intervient dans cette législation du fait de la forte volonté européenne de mettre en place un Règlement Général sur la Protection des Données dit « RGPD » qui s'applique à tous sur le territoire européen.

D'application directe ayant force de loi, il entrera en vigueur en France le 25 mai 2018.

Il s'applique notamment à toutes les entreprises (européenne ou non) ayant une activité sur le territoire de l'UE et toutes les administrations.

Au regard de la législation précédente, les nouvelles dispositions sont beaucoup plus contraignantes (sanctions plus lourdes, obligations de mise en conformité et de suivi de la licéité des procédures internes, droits renforcés pour les personnes).

L'article 20 du RGPD offre un nouveau droit aux européens : le droit à la portabilité (la possibilité pour une personne de récupérer tout ou partie de ses données pour les stocker ou les transmettre facilement d'un système d'information à un autre, en vue de leur réutilisation à des fins personnelles).

C'est dans le cadre du droit à la portabilité que Onecub propose un outil qui permet aux personnes de gérer et de faire circuler facilement leurs informations personnelles, de manière transparente, auprès de divers fournisseurs de services, tout en conservant le contrôle de ces données.

Ainsi, par exemple :

- pour une recherche d'emploi, il suffira de remplir un seul formulaire de demande pour créer des alertes sur tous les sites d'emploi connectés à la plate-forme ; le principe pourra être le même pour l'immobilier, les rencontres, ...

- pour manger plus sainement ou selon des régimes personnalisés il suffira de transférer en un seul clic l'information contenue dans ses paniers de courses en ligne pour obtenir les conseils personnalisés d'un nutritionniste ou d'un médecin...

## En quoi le service que tu proposes est-il innovant ?

Au moment où j'ai lancé Onecub (2011), les entreprises, tous secteurs confondus, n'étaient pas prêtes à laisser circuler les données personnelles. Il y avait et il y a toujours beaucoup de réticences et de blocages, c'est un état d'esprit général, renforcé par le fait que les clients n'ont souvent pas conscience des enjeux. Il faut comprendre que certaines entreprises ont investi pour valoriser ces données et refusent des effets d'aubaine pour leurs concurrents. La plupart rejette cette idée par peur de perdre des clients qui pourraient partir plus facilement à la concurrence.

Aujourd'hui, le RGPD a permis de mettre le débat au niveau du grand public et oblige certains acteurs à sortir de leur position conservatrice, c'est le moment de l'éveil.

L'un des aspects déterminants du progrès technique en général est la structure et la vitesse de circulation de l'information : plus ce progrès avance et plus la vitesse de l'information augmente alors que dans le même temps sa structure se décentralise.

Nous sommes enclins à utiliser de plus en plus le WEB, or derrière les services proposés il y a des entreprises et des administrations qui nous fournissent ces services en consommant de manière active ou passive nos données personnelles (client, usager) et considèrent qu'il s'agit de leur actif le plus important. Elles sont souvent comparées à l'eau (facilite les réactions chimiques, fluidifie toutes les relations) ou au pétrole.

La révolution d'usage qui se met en place provient du fait que ces entreprises et l'Etat n'auront plus la mainmise sur ces données grâce au droit à la portabilité. Ainsi, chacun a son mot à dire sur leur gestion. Dans cette mouvance il faut accepter de mettre l'individu au centre. Ce droit d'accès lui permet un usage, non seulement défensif, mais aussi efficace pour ses besoins propres (accès facile à d'autres fonctionnalités ou pour les valoriser). Grâce à la portabilité l'individu va pouvoir emmener ses données partout et interconnecter tous ses services.

Onecub est un outil qui permet de rééquilibrer le rapport de force, en aidant l'individu à gérer facilement ces informations.

Nombre d'entreprises ont à l'esprit l'exemple de la « portabilité concurrentielle » dans le secteur de la téléphonie française, qui en imposant la même règle pour tous, et en facilitant les transferts de clients d'un opérateur à l'autre, a placé le consommateur dans un rôle de régulateur de marché et déplacé la concurrence du prix vers la qualité de service.

Toutefois, l'innovation réside dans la « portabilité complémentaire ». Basée sur le pari qu'il y a plus de services complémentaires que concurrents, l'interopérabilité opérée par la portabilité renforce le service de base et en crée de nouveaux. Elle oblige à une organisation en réseau. Cela remet totalement en cause l'architecture de l'information.

La liberté de gestion des données a toujours été un engagement fort de ta part, dès 2011 tu l'as inscrite dans les statuts de Onecub.

Le fait d'être « en avance » au regard d'une technologie, d'un usage est une expérience complexe. Peux-tu la partager avec nos camarades HEC, nous faire part de tes conseils ?

J'ai toujours été animé d'une grande curiosité au regard de l'histoire récente du progrès technologique et de la rapidité de circulation de l'information via le télégraphe, le téléphone, la radio, la télévision, puis le web.

La vitesse de circulation de l'information aujourd'hui est fortement corrélée au progrès technologique, de même que le chemin de fer au XIXe a fortement contribué à la révolution industrielle et à la circulation des biens. Dans ce contexte, j'ai eu très tôt l'intuition que la circulation des données personnelles allait permettre de tracer de nouvelles routes.

Début 2006, lors d'un concours dans mon école j'avais proposé le développement d'un réseau social sur le modèle de Facebook qui a été refusé (FB était peu connu à l'époque en dehors des campus américains). Parfois certaines initiatives restent sans suite car elles interviennent trop tôt. Les mentalités, mais aussi les progrès des diverses technologies en développement (ex. de l'IA, la blockchain) ne sont pas assez matures pour créer un écosystème réceptif.

J'ai ensuite cherché à concrétiser mon intuition avec Onecub.

Ce qui m'a permis de continuer dans ce contexte peu réceptif, c'est ma conviction que ce qui relève de nos données personnelles touche à nos libertés fondamentales.

Dans un monde qui sera de plus en plus dépendant des outils développés grâce aux progrès de l'intelligence artificielle, nos données personnelles seront les garantes de notre identité, la part d'humanité qui nous « différencie des machines ».

Je pense que sur le long, voire très long terme, contrôler ses données sera la garantie de notre liberté fondamentale et c'est la raison de mon engagement constant.



# Les Témoignages

Emery Jacquillat (H.93) - Président CAMIF MATELSOM



Peux-tu nous raconter ton parcours en quelques mots ?

Je suis un entrepreneur depuis l'âge de 23 ans ! Et un défricheur de nouveaux modèles économiques. J'ai d'abord créé Matelsom, le premier vendeur de literie en ligne en France. Ensuite, en 2008, la faillite de la Camif a été un moment marquant pour moi : c'était un concurrent de Matelsom, une grande marque avec des valeurs fortes, ça ne meurt pas une marque comme ça ! Alors

j'ai eu l'envie de la relancer.

Quelles ont été tes motivations pour t'engager dans un nouveau modèle d'entreprise ?

Le moyen de redonner confiance à toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, banques, région), était de créer un nouveau modèle, à impact positif pour tous. C'était l'idée de départ.

Une fois les fonds levés, nous nous sommes installés à Niort (un de nos engagements était de localiser le siège, la logistique et le service client dans la région) et nous avons travaillé sur la proposition de valeur. Nous avons ouvert un blog pour savoir pourquoi les clients achetaient à la Camif, et, en intégrant nos propres idées, nous sommes arrivés à la proposition suivante : qualité + production française + développement durable. CQFD.

Avec la qualité et le made in France nous avons répondu aux attentes des clients Camif et mobilisé les fabricants locaux (73% de notre CA est fait avec des produits français). Une de nos premières innovations a d'ailleurs été la géolocalisation, qui permet de voir exactement où chaque produit a été fabriqué. Cette transparence nous a aidé à regagner la confiance des consommateurs.

Il a aussi fallu changer le mode de management : la Camif était une entreprise traditionnelle avec un management traditionnel... Pour créer autre chose rapidement, nous avons transformé le magasin de Niort (3.000m<sup>2</sup>) en immense open space. Même la salle de réunion était ouverte. Le choc pour tout

le monde ! Travailler en mode projet s'est avéré difficile, les équipes ex-Camif avaient besoin de faire le deuil du passé. Au bout d'un an les choses n'avaient pas changé assez vite, et j'ai pris une décision « radicale » : une artiste est venue d'installer avec nous dans les locaux. Nous étions sa matière première. Tous les jours elle produisait quelque chose, en totale liberté. Elle a notamment été frappée par le nombre d'e-mails que nous échangeons, bien qu'étant en open space, et elle a marqué au sol, au scotch rose, les trajets que nous faisons quand nous allons nous parler d'un bureau à l'autre, jusqu'à ce que tous les bureaux soient reliés entre eux. Ces expériences ont permis de créer la première brique d'une culture d'entreprise commune.

Nous travaillons toujours avec elle lors de notre [Tour de France du made in France](#) (le tour de France de nos fournisseurs, auquel nous invitons clients et collaborateurs). Le matin nous visitons les locaux de nos fournisseurs, l'après-midi, ateliers créatifs ensemble pour imaginer les futures collections.

En 2013 nous avons fait notre deuxième levée de fonds avec le fonds d'impact Citizen Capital, pour aller au-delà des anciens clients conquérir des consommateurs en quête d'une consommation plus responsable. Cela nous a amenés à structurer notre démarche, puis à quantifier nos impacts pour devenir une des premières B Corp en France (200 questions pointues pour évaluer l'impact positif de notre activité !), et démontrer que l'on peut concilier profit et impact positif, avec une consommation responsable et locale. Par exemple pour nous avons un coefficient multiplicateur de 14 entre les emplois directs Camif et les emplois soutenus chez nos fournisseurs par la Camif.

Ensuite nous avons voulu formaliser notre mission, avec une démarche collaborative. Depuis que nous l'avons écrite (« Proposer des produits et services pour la maison au bénéfice de l'Homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème, collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation »), je peux donner le pouvoir à tous les collaborateurs ! 9 d'entre eux construisent le budget collaboratif chaque année par exemple. Avec une mission claire, c'est plus facile de prendre des décisions, il s'agit de se mettre en cohérence. C'est ce qui s'est passé pour prendre la décision de l'opération « [Stop Black Friday !](#) » pour lutter contre la surconsommation : nous avons décidé de fermer le site ce jour-là, et

chaque collaborateur a donné de son temps en travaillant toute la journée dans des recycleries, chez Zéro Waste, Envie, Emmaüs,...

Notre vision de l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle, c'est de créer une troisième voie entre l'économie sociale et solidaire et le capitalisme classique : accélérer la transition vers des entreprises au service du bien commun, créant une valeur plus durable et plus partagée. C'est aussi de diffuser les bonnes pratiques. Toutes les entreprises ont cet enjeu de s'engager, elles peuvent le faire positivement et nous voulons leur ouvrir la voie. Pour moi la RSE c'est Redonner du Sens à l'Entreprise. D'ailleurs je travaille beaucoup sur le statut d'entreprise à mission, la version française de ce mouvement mondial.

As-tu vraiment créé l'entreprise de tes rêves ?

Non, un rêve ne s'atteint pas ! Mais poursuivre notre rêve nous permet d'avoir plus d'impact. Notre objectif est de détrôner IKEA en 2040 : notre modèle crée de la valeur localement, milite pour une économie plus inclusive, plus circulaire et est reproductible partout. Nous sommes rentables depuis 2013, bien que pris en ciseaux entre Amazon et Google !

Il nous faut encore diffuser plus nos choix de positionnement et les faire passer aux consommateurs.

Quels apports cela a-t-il eu pour toi ?

Cette aventure m'a transformé, comme entrepreneur, comme manager, elle a donné un sens à ma vie. J'ai beaucoup appris. Cette force me permet d'affronter les moments difficiles, car ce n'est pas toujours facile.

Quels conseils donnerais-tu à nos camarades HEC qui souhaiteraient créer un nouveau modèle ou faire évoluer leur entreprise ?

Osez, il faut de l'audace ! et de l'agilité car le monde change vite. Et aussi de l'attention, d'abord à soi-même, car c'est en ayant cette attention à nous-mêmes nous pouvons avoir de l'attention pour les autres. Etre acteurs des changements que nous voulons voir dans le monde, c'est possible. Il s'agit d'une démarche de vérité, parfois dure mais très créatrice de valeur.

Et soyez bien entourés : la frontière entre le succès et l'échec d'une entreprise est mince, et le rôle de mon épouse (NDLR : Armelle, H.93) a été déterminant. Sans son engagement, son soutien total et sa confiance nous n'y serions pas arrivés.

Propos recueillis par Gwenola Bliet (H.93)

Cliquez sur les images pour les vidéos du tour de France de la CAMIF et du Black Friday de la CAMIF



# Les Témoignages

François-Ghislain Morillion (H. 02) - Fondateur de Veja

Depuis sa création en 2004, vous avez imaginé avec la marque Veja une basket 100 % «durable» et respectueuse de l'environnement. Pionnière dans ce domaine, Veja est désormais un phénomène de mode et fait vivre depuis, nombre d'associations au Brésil et en France. Que pouvez vous partager sur le concept que vous avez monté ?



Depuis 2005, VEJA produit des baskets différemment avec un impact positif à chaque étape de la production. Des baskets écologiques, fabriquées avec des matières premières issues de l'agriculture biologique et agro-écologique, sans produits chimiques ou procédés polluants. Afin que les produits soient vendus à un prix raisonnable, nous avons changé le modèle économique : pas de publicité ni de sponsoring, ce qui permet de remettre de la valeur dans le produit (matériaux, fabrication, logistique).

En quoi était-ce un modèle différent d'organisation ? D'engagement ? et comment a-t-il évolué ?

Par rapport à une marque « classique », nous allons beaucoup plus loin dans le sourcing. Là où une marque se cantonne généralement à trouver un fabricant (qui lui-même fera son sourcing de matériaux), nous tissons des relations étroites avec des agriculteurs qui produisent du coton, du caoutchouc, et des industriels innovants qui proposent des produits recyclés. cela enrichit considérablement le travail : outre les pôles classiques de création, commercial, marketing, nous avons chez VEJA des ingénieurs agronomes, des spécialistes des polymères, des gens qui travaillent au quotidien avec les familles de producteurs. En grandissant (5000 paires en 2005, 500 000 paires en 2017), nous avons étoffé notre sourcing de matériaux éco-responsables grâce au recrutement de professionnels.

Quelle est votre vision pour aujourd'hui et demain sur le modèle d'entreprise et ses évolutions ?

Le succès commercial et financier est la preuve que notre modèle économique tient la route ! Nos clients sont de plus en plus curieux des processus de production, et nous poussent à toujours plus de transparence. C'est pour répondre à cette demande de transparence que nous avons totalement repensé notre site internet <https://project.veja-store.com/fr/intro>. C'est une fenêtre grande ouverte sur notre entreprise.

Quels types de profils rejoignent aujourd'hui votre entreprise ?

Nous recrutons des gens compétents dans leur domaine (commercial, financier, création, web), et qui en plus partagent notre envie de construire un monde plus juste. Cela demande une grande créativité, pour éviter de faire ce que font les autres.

Y a-t-il d'ailleurs un nouveau type de profil, différent de celui de 2004 à votre création ?

Nous recevons énormément de candidatures. Nous sentons que notre projet d'entreprise et de vie parle aux candidat(e)s, encore plus qu'en 2004 !



S. Kopp et F-G Morillion

Propos recueillis par Sophie Hollanders (MS.07)

# Les Témoignages

Hélène de Saint-Front (H.09) - B-Harmonist



En quelques mots, quel est ton parcours ?

A HEC, j'ai choisi la majeure entrepreneuriat aux Pays-Bas, avec un fort accent sur l'entrepreneuriat social car je voulais un métier avec un impact social positif qui correspondrait à mes aspirations. Je me suis donc lancée dans deux aventures entrepreneuriales.

Malheureusement, elles n'ont pas fonctionné mais m'ont permis de confirmer que la motivation au travail était un champ passionnant. Dans ces aventures, nous ne nous payions pas et avions tous les jours envie de nous lever pour avancer et obtenir des résultats. J'ai ensuite rejoint un cabinet de sciences cognitives appliquées au management pour accompagner des clients à développer la motivation des collaborateurs, une motivation intrinsèque, qui ne se nourrit pas des statuts, salaires et bonus. J'ai finalement choisi de revenir à l'entrepreneuriat en co-fondant B-Harmonist, un cabinet qui aide les entreprises à définir leur identité, leurs valeurs, leur engagement dans le monde et à les incarner à tous les niveaux de l'organisation.

Pourquoi les organisations doivent-elles se réinventer ?

Pour s'adapter à un monde en changement permanent et à une société en quête de sens, qui devient une condition de la motivation et de l'engagement des collaborateurs.

On constate dans de nombreuses organisations une souffrance qui provient d'un manque d'alignement et de cohérence entre ce que les collaborateurs sont venus chercher dans l'entreprise et leur travail au quotidien. Les organisations ont donc besoin de donner du sens à leur entreprise, de permettre aux collaborateurs de savoir où ils se trouvent et pour quelles raisons ils travaillent (le fameux Why-How-What de Simon Synek).

2 principaux catalyseurs sont venus accélérer ce besoin.

- Premièrement, la médiatisation de la question du bonheur au travail et des nouvelles formes d'organisations « libérées », notamment à travers un documentaire phare et les livres Freedom Inc. de Isaac Getz et Reinventing Organizations de Frederic Laloux.

- Deuxièmement, l'essor des méthodes agiles venues du monde de l'informatique, qui se propagent à l'ensemble de l'organisation et qui soulignent la nécessité de l'autonomie, de la subsidiarité et des petites boucles de feedback continu.

Les modèles alternatifs d'organisation deviennent-ils obligatoires ?

Oui et non. Ils sont clés pour susciter l'engagement des collaborateurs. Mais attention à ne pas tomber dans la dictature de l'entreprise libérée non plus. Les collaborateurs ne souhaitent pas tous devenir des freelance très autonomes. Tout dépend en fait de l'identité et des valeurs de l'entreprise. L'essentiel est la cohérence entre le travail quotidien et le respect de l'identité de chaque organisation, en particulier ses valeurs et sa raison d'être.

Comment faire pour susciter plus d'autonomie et d'horizontalité dans les organisations ?

Le chemin vers une entreprise de type libérée est long. Il débute par un travail d'introspection important sur l'identité, les valeurs et la mission de l'entreprise. Puis, la libération de l'innovation à petits pas peut encourager l'entrepreneuriat interne et les initiatives des collaborateurs. Enfin, au-delà de l'entrepreneuriat interne, il faut créer un sentiment d'appartenance et d'entraide et être conscient de là où l'entreprise se dirige.

Quels sont les freins aux organisations libérées ?

Le premier grand frein se trouve chez les dirigeants eux-mêmes. Il n'est pas facile de se libérer de la volonté de contrôle et du pouvoir. Accepter de changer de rôle, d'être garant d'une vision et d'être au service de implique un travail d'introspection important qui peut faire peur.

Deuxièmement, certains collaborateurs, comme s'ils étaient sortis de la caverne de Platon, perdent leurs repères dans des organisations plus horizontales.

Troisièmement et par définition, cette libération ne peut être qu'encouragée. Il faut inviter et non forcer. Les grands projets de conduite du changement classiques sont donc peu adaptés à ce type de démarche.

Quels seraient tes conseils pour les étudiants et jeunes diplômés HEC ?

Les parcours des étudiants sont souvent généralistes. Or, pour trouver sa motivation dans la vie professionnelle, il est nécessaire d'approfondir sa connaissance de soi et d'effectuer un vrai travail d'introspection pour être en mesure d'exprimer des préférences. Mon conseil serait de débiter ce travail d'introspection le plus tôt possible et d'exploiter tous les outils disponibles pour y parvenir.

Propos recueillis par Nihal Salah (H.13)

# Les Témoignages

**Maëlanne Bonnicel (H.07)** - conseil indépendant en financement et en développement pour des projets d'innovation sociale.



Maëlanne Bonnicel s'est engagée dès sa sortie d'HEC dans des secteurs porteurs de changement : chez Alcimed, société de conseil et études techniques dans le secteur notamment de l'énergie, puis chez Voltalis, start up visant à agréger les économies d'énergie des utilisateurs pour alléger les tensions sur le réseau électrique. Toutefois, la

place laissée à l'humain par rapport à l'économique lui paraît insuffisante.

Après une réorientation professionnelle en 2012, elle travaille aujourd'hui comme conseil indépendant en financement et en développement pour des projets d'innovation sociale.

**Quelles ont été tes motivations pour ces évolutions dans ton parcours ?**

Mes premières expériences m'ont conduit dans des entreprises où le travail prenait beaucoup de place, et où la volonté d'atteindre vite des objectifs devenait plus importante que la considération pour l'humain. J'ai donc eu besoin de prendre du recul, de faire une pause, de me lancer dans d'autres types d'activités. J'ai d'abord fait un peu de bénévolat (par exemple chez Emmaüs Défi), puis envisagé de créer mon entreprise. J'ai surtout rencontré beaucoup de personnes.

La rencontre avec Tom Boothe en 2013 a été un déclic : il portait le projet de répliation du modèle original de la Park Slope Food Coop, un supermarché coopératif installé à Brooklyn depuis 1973, proposant des produits d'excellente qualité à prix raisonnables. J'ai ainsi travaillé avec lui et les membres d'un collectif associatif sur le montage du projet en amont de l'ouverture de la coopérative alimentaire participative La Louve, qui a eu lieu en novembre 2016 à Paris 18e.

**Peux-tu nous décrire le modèle de La Louve ?**

Il s'agit d'un modèle coopératif et participatif : les membres prennent des parts dans la coopérative, selon leurs capacités, doivent travailler 3 heures par mois dans le magasin (mise en rayon, tenue de caisse...) et participent aux prises de décision. Cela permet de diminuer les coûts, et cela en toute transparence, avec une marge unique de 20% sur tous les produits. Seuls les membres ont le droit d'acheter les produits du magasin, mais chacun peut adhérer. L'objectif est double : permettre l'accès à la consommation pour les revenus modestes et ancrer la coopération dans nos habitudes. Cela m'a donné une autre vision du travail : chacun a une place à prendre dans l'économie.

**Quels autres modèles as-tu rencontrés ?**

Les initiatives d'innovation sociale foisonnent dans tous les secteurs (alimentation, énergie, habitat, emploi, ...). L'Economie Sociale et Solidaire n'est plus un secteur, c'est une vraie manière d'entreprendre, qui sait innover et mettre en place de nouveaux référentiels, dont l'entreprise « conventionnelle » s'inspire d'ailleurs de plus en plus.

Prenons l'exemple de l'agriculture urbaine : il s'agit de valoriser les espaces urbains non exploités (toitures, friches, ...) pour les transformer en espaces de production alimentaire et contribuer à redonner de l'autonomie aux villes françaises en matière d'approvisionnement. Attention, on pourra difficilement nourrir à 100% des villes de plus en plus saturées grâce à cela, et les modèles uniquement productifs ne sont pas encore rentables. Les espaces agricoles urbains sont avant tout des modèles hybrides : espaces d'action citoyenne, d'éducation, de sensibilisation autour de la réappropriation de notre alimentation, de la restauration du lien avec la campagne et une économie plus locale.

Des projets intéressants émergent aussi dans le cadre des récentes campagnes d'Appels à Projets Urbains innovants (Réinventons Paris, Parisculteurs, Inventons la métropole du Grand

Paris, ...) qui devraient se développer de plus en plus. J'ai par exemple eu la chance de suivre l'équipe projet « Grands Lilas » lauréate pour la reconversion du « fort dit-de Romainville » (Les Lilas - 93). Le projet a été co-construit avec les habitants et les associations locales dans le but de transformer cet ancien fort militaire, en pôle culturel et associatif ouvert sur son quartier, avec des logements étudiants, des activités de formation, un hôtel écologique, des commerces, des activités culturelles et sportives, et près d'un hectare de surfaces cultivées... Ces modèles se doivent d'être économiquement viables et aussi indépendants que possible des subventions publiques, dont la tendance est à la réduction. Il existe maintenant une palette diversifiée d'outils de financement publics et privés, mais c'est souvent difficile de s'y retrouver pour les porteurs de projets...

Dans le cadre de mon dernier poste, chez Paris Initiative Entreprise (membre des réseaux France Active et Initiative France), j'ai ainsi accompagné beaucoup de projets d'innovation sociale dans leur stratégie et leur recherche de financements. C'est également l'un de mes rôles aujourd'hui comme indépendante et une manière pertinente d'utiliser les compétences liées à notre formation dans un domaine qui apporte du sens.

**Quel est l'enjeu de ces changements ? Qui sont les « change makers » ?**

La nouvelle économie place l'économique au service de quelque chose de plus large : elle vise à permettre au citoyen de retrouver sa place en tant que consomm'acteur, à améliorer le lien social, à fédérer les gens autour d'un projet commun dans lequel ils peuvent s'impliquer, s'identifier, à reconnecter l'entreprise avec la vie quotidienne.

Les change makers ne sont pas stars, ce sont toutes celles et ceux qui permettent les #metoo, les #occupy, ... C'est nous tous, citoyens, avec nos actions, nos actes de consommation choisis, notre participation à ces nouveaux modèles, qui envoyons des signaux politiques fort sur le modèle de société que nous voulons.

*Propos recueillis par Mireille Chambellan (H.87)*

# Les Témoignages

Christelle Golhen (H. 17) et Maud Jardin (H.16), Akoya



**Christelle** : L'entreprise traditionnelle, lorsqu'elle est rigidifiée par ses processus et par les difficultés de communication interservices, aura des difficultés à s'adapter à ces nouvelles exigences.

**Comment se passe cette adaptation ?**

**Maud** : Lentement mais sûrement ! Parce que les nouvelles formes d'organisation sont souvent très numériques, elles peuvent être difficiles d'accès pour les décideurs qui vont exprimer un besoin d'accompagnement pour s'assurer d'une transformation durable et efficace.

**Christelle** : Nous devons faire attention aux effets de mode : l'entreprise libérée ou le flex office ne répondent pas systématiquement aux singularités des entreprises. Les adaptations réussies se font progressivement, dans le respect des collaborateurs, en s'assurant tout au long du processus des effets positifs du changement. Nous nous appuyons beaucoup sur les start-ups de l'écosystème d'Akoya, qui proposent des outils très innovants pour cet accompagnement.

**Quelles sont les réactions et les attentes de votre génération face à tous ces changements ?**

**Maud** : La grande majorité de mes camarades de promo se sont tournés soit vers les start-up, ou les petites structures innovantes, soit vers des cabinets de conseil. J'entends souvent dire « Les grands groupes, c'est pour plus tard ! ». La polyvalence des missions, l'autonomie, la flexibilité, sont absolument clés pour nous motiver et obtenir notre engagement.

**Christelle** : Certains grands groupes l'ont d'ailleurs compris et ont créé des « labs d'intrapreneuriat », sorte d'incubateurs internes où les salariés peuvent s'engager soit à temps partiel soit à temps plein. Toutes les générations s'y croisent. L'automatisation et l'accélération inquiètent, les collaborateurs s'interrogent sur la place de l'humain dans l'entreprise. Les RH apprennent progressivement à gérer les collaborateurs comme un actif de leur entreprise.

**Votre parcours en quelques mots :**

**Christelle Golhen** : De sensibilité littéraire (khâgne et hypokhâgne), j'ai été embauchée par Akoya comme consultante en stratégie, directement après HEC. J'ai profité de mes années d'école pour réaliser un parcours international (1 semestre à la Wharton de Philadelphie, et 1 an à Berlin en relations internationales).

**Maud Jardin** : Après 3 ans à HEC Paris, j'ai choisi de clore mes études par un double-diplôme à la Bocconi (Milan). J'ai été confortée dans mon choix des ressources humaines par une année de césure au sein de départements RH de deux grands groupes : d'abord la CMA-CGM, puis Total. Aujourd'hui, je suis également consultante en stratégie chez Akoya Consulting, que j'ai connu comme sponsor principal de l'équipe de Rugby féminine de HEC (le FHR).

**Pour quelles raisons de nouveaux modèles d'entreprises se mettent en place ?**

**Maud** : Les entreprises se retrouvent confrontées à de nouveaux et nombreux défis comme l'intégration de générations nouvelles, digital-natives et donc naturellement portées vers une collaboration dématérialisée voire impersonnelle. Paradoxalement, elles sont aussi préoccupées par la question du sens et la place de l'humain dans l'entreprise. Il faut donc revoir sa copie.

**Quels sont vos apports personnels au modèle innovant chez Akoya ?**

**Maud et Christelle** : Akoya est une TPE apprenante, ce qui est particulièrement motivant ! Nous contribuons directement par exemple à la mission d'autre fonction au sein d'Akoya comme la communication, le business development ou encore le recrutement. Nous faisons d'ailleurs toutes les deux partie de l'équipe en charge de réinventer le learning chez Akoya.

**Quels conseils donneriez-vous à nos camarades HEC qui souhaiteraient faire évoluer leur entreprise ?**

**Christelle** : L'écoute des collaborateurs par la mise en place de sondages, de focus groupes qui permettent de libérer l'expression, est un passage obligé. Une fois les tendances révélées, comme par exemple, sur les espaces de travail ou la collaboration, je recommande un engagement fort sur leur mise en place. Le déploiement peut ensuite se faire de façon exploratoire et progressive, en mesurant en permanence les effets des changements.

**Maud** : Évitez de plaquer les concepts à la mode ! Une veille active sensibilisera votre structure aux bonnes pratiques. L'impulsion vient en général d'en haut, il faut savoir sensibiliser les bonnes personnes.

*Propos recueillis par Marie-Laure Bastiment (MS.12)*

# Événements "en replay"

Atelier HEC au féminin du 27 février 2018,  
animé par Gwenola Bliék (H.93)

## «AMÉLIORER SON ESTIME DE SOI»



Gwenola a travaillé dans des grands groupes internationaux à des postes à responsabilités. Mais une petite voix ne cessait de revenir de manière très très régulière et lui demandait : « au fond, à quoi ça sert ce que tu fais ? ». Un jour, c'est le déclic et elle commence une formation en Leadership Ethique, soit comment créer la plus grande qualité dans le monde professionnel, en alliant sens et performance.

### Qu'est ce que c'est l'estime de soi ?

C'est le respect pour soi même. Et c'est en ayant du respect pour soi même qu'on aura du respect pour les autres. Et pour commencer, Gwenola a posé la première consigne de l'atelier : le non-jugement. On arrête de juger et surtout de se juger soi-même.

### La Psychologie d'Evolution

La Psychologie d'Evolution est une approche globale, logique et humaniste qui est centrée sur la mobilisation des potentiels de chacun(e) pour contribuer positivement, sur la base de son épanouissement personnel, au monde et à la société. Il y a des poches entières de potentiel, qui sont là et qui sont totalement méconnues, et qui sont à la base de tout ce que nous créons.

### Le Repositionnement

Le repositionnement est une prise de conscience suivi d'une décision : je décide de changer pour quelque chose de plus qualitatif.

Le savoir-être c'est ce que je vois, pense, ressens, aime, n'aime pas, etc. Lorsqu'au niveau de mon savoir-être je décide de lâcher, les jugements, les peurs, la critique, le contrôle, cela aura un impact sur ma communication, mon management, mes choix. Ça créé du mieux pour moi dans l'immédiat, et je vais créer des situations beaucoup plus qualitatives, pour moi et pour tous ceux qui sont autour de moi. L'impact peut être énorme, sur un champ énorme. A chaque fois que je vais me repositionner, je vais créer une situation plus qualitative pour tous, avec un effet immédiat sur mon estime de moi.

### 4 niveaux de potentiel de l'être humain :

- Le corps,
- La dimension affective
- L'intellect
- L'intuition

D'où ça part quand ça va bien ? Le moteur, la motivation, c'est la dimension affective. La partie du cerveau la plus ancienne, celle qui donne l'impulsion. Le néo-cortex, plus récent, se met au service de cette dimension. L'intellect va se mettre au service de tous les autres niveaux et va travailler, fonctionner pour trouver des solutions, tout en respectant les besoins des autres niveaux. Et à ce moment là, j'ai accès à la dimension de l'intuition, de la créativité et de l'innovation.

90% des innovations sont arrivées dans des moments de détente :

- Newton et la pomme
- Archimède dans son bain

Or, la société focalise sur le mental, l'abstrait, où tout est normé et cadencé, au point d'en oublier la dimension humaine. Lorsque l'humain est oublié jusque dans ses besoins le plus fondamentaux, il souffre et se met dans un état réactionnel, émotionnel qui exprime son désaccord.

Pour sortir de la réaction pour se recentrer sur soi, il est bon de s'arrêter, respirer, prendre du recul.

### Un petit exercice :

Levez-vous, et tendez votre bras. Vous allez tourner jusqu'ou vous pouvez sans avoir à bouger vos pieds et vous prenez un point de repère et vous revenez en position initiale. Ensuite, vous fermez les yeux, 20-30 secondes et vous visualisez que votre buste fait un tour complet. Quand c'est fait, vous rouvrez les yeux et tendez à nouveau le bras, vous tournez autant que vous pouvez et prenez un point de repère. Vous remarquez quelque chose ?

L'imaginaire est un outil très puissant, alors utilisez-le en positif.

### 3 outils pour améliorer son estime de soi :

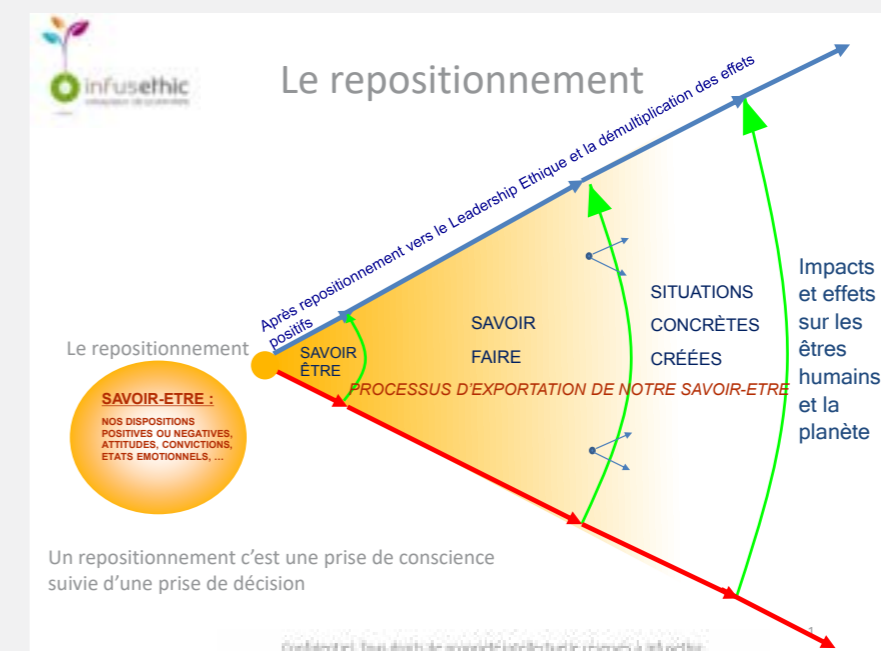
- La respiration consciente, pour prendre du recul et choisir de se repositionner quand c'est nécessaire
- Le cahier de réussites : prenez un grand beau cahier, et notez y toutes vos réussites. Quelque chose qui vous paraissait difficile et que vous avez réussi à faire. Il n'y a pas de grande ou petite réussite. Décorez, enluminez, et célébrez, parce que tout ça c'est votre potentiel. Et relisez-le aussi souvent que vous le voulez, en particulier quand quelque chose vous paraît difficile.
- Mettez au passé toutes ces choses qui vous desservent et dont vous ne voulez plus. Au lieu de « Je suis toujours en retard », dites-vous « Jusqu'à la seconde qui vient de se passer, j'étais toujours en retard ». Ça veut dire que ça peut être autrement.

### Dernier exercice :

Prenez une feuille, ou un téléphone, avec un texte dessus. Penchez vous le plus possible sur ce texte, jusqu'à voir les connexions entre 2 lettres, que la vision reste quand même un peu nette. Progressivement, tout doucement, vous allez vous relever en observant l'élargissement de votre champ de vision : de la lettre, on voit un mot, puis plusieurs mots, la feuille, la moquette derrière, vos bras, la voisine assise à droite, etc. La prise de recul c'est ça. Cela permet de développer une vision plus globale que quand on est dedans.

Bienvenue dans votre potentiel.

par Iris Barlier (MBA. 16)



# Événements "en replay"

Atelier HEC au féminin du 23 janvier 2018, animé par Hélène de Saint Front (H.09), Maeva Botbol (MS.09) et Noëlle Eternot

## « ATTEINDRE SES OBJECTIFS DE CHANGEMENT »



« Le commencement est beaucoup plus que la moitié de l'objectif » écrivait Aristote, alors pour vous aider à vous lancer et oser enfin le changement, Hélène de Saint Front, co-fondatrice de B-Harmonist, et l'équipe de Merci Louise, nous ont proposé un atelier original, alliant techniques issues des sciences cognitives et techniques créatives pour atteindre nos objectifs. Comment ? On vous donne un indice : pour atteindre vos objectifs, vous devrez les visualiser... constamment ! Laissez-vous guider dans la joyeuse créativité de cet atelier !

Hélène de Saint Front, spécialisée dans les sciences cognitives appliquées au management, vous donne les 7 clés pour atteindre vos objectifs :

(1) **Visualisez l'objectif** que vous souhaitez atteindre. Attention, celui-ci ne doit dépendre que de vous ! Prenez quelques secondes pour visualiser le résultat à atteindre...

(2) **Formulez-le** de manière positive (eh oui, savez-vous que les sciences cognitives ont montré que le cerveau ne pouvait pas visualiser le négatif... ?), par un verbe d'action, au présent. Cet objectif doit être SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et s'inscrire dans le Temps.

(3) **Alignez les niveaux** Environnement/Comportements/Compétences/Valeurs/Identités/But pour être sûr que vous allez dans la bonne direction, en cohérence avec qui vous êtes et que vos actions et le contexte sont appropriés – cela renforcera d'autant votre motivation !

(4) **Identifiez les obstacles**, aussi bien internes (eh oui, une partie de nous souhaite toujours ne pas changer... trouvez alors comment satisfaire autrement ce à quoi vous allez devoir renoncer) qu'externes (qui voudrait que vous ne changiez pas ? qu'est-ce qui pourrait vous freiner ?) afin de les surmonter.

(5) **Identifiez les ressources** que vous allez pouvoir mobiliser. Pensez par exemple à une situation dans laquelle vous avez été audacieux : connectez-la avec votre objectif présent, car vous avez en vous ces ressources, et vous pouvez les mobiliser dans des contextes différents ! En externe, pensez à qui pourrait vous aider ou vous soutenir, et qu'est-ce qui pourrait vous motiver. A cet égard, pensez à des récompenses qui pourraient vous faire plaisir, comme autant de carottes pour tenir la route !

(6) **Décomposez en étapes** : pensez au résultat final et essayer de le décomposer en étapes en partant de la fin. Visualiser les grandes étapes peut en effet être anxiogène, ne négligez donc pas les PPPP (Plus Petits Pas Possibles) au quotidien ! Et laissez-vous du temps...

(7) Enfin, **gardez constamment à l'esprit cet objectif** ! Cette étape est la plus importante. C'est pour cela qu'on a fait appel à Merci Louise. Place maintenant à l'atelier créatif !



Maeva Botbol, fondatrice de Merci Louise, spécialisée dans l'organisation de "Bars Créatifs Collaboratifs" en entreprises, a fait intervenir l'une des collaboratrices de son équipe, Noëlle Eternot, calligraphe professionnelle. Ensemble, elles ont proposé aux participantes un atelier de calligraphie pour mettre sur le papier leur objectif et l'avoir en permanence sous les yeux. Une condition essentielle et un moyen original pour l'atteindre ! Vous voulez essayer ? Voici quelques conseils de calligraphie : nous avons essayé le brush lettering, technique de calligraphie au feutre pinceau, où les traits pleins et déliés se succèdent. Pour tracer les lettres de l'alphabet, le feutre doit être léger à la montée, et large lorsqu'il descend. Avec un peu de pratique, vous pourrez écrire avec style votre objectif. A vous de jouer !

Maëva Chalvet (H.13)



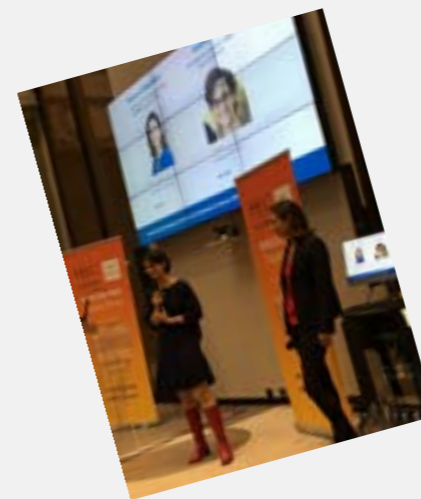
# Les Rencontres Trajectoires du 27 mars 2018

Le 27 mars 2018, six candidat(e)s ont partagé leur projet «change maker», dans la catégorie Entreprise, Créatrice ou Mixité (également ouvert aux hommes).



- Stéphanie Goujon, l'Agence du don en nature
- Julie Ranty, VivaTechnology
- Vanessa Lamorre-Cargill, Sodexo
- Valérie Mas, WeNow
- Florence Vasilescu, FirmFunding
- Thomas Lauriot dit Prévost, Théâtre du Châtelet

Retrouvez les portraits de ces 6 candidat(e)s sur le blog Trajectoires HEC au Féminin : [cliquez ici](#)



Et les impressions en un mot de la soirée :



# Les Rencontres Trajectoires du 27 mars 2018

Après une présentation croisée deux par deux des 6 candidat(e)s, les questions de Jérôme Sallard comme « Quel est votre rêve de bonheur ? » dont les réponses ont donné le ton d'une soirée inspirante, d'ouverture et d'énergie, les candidat(e)s du Prix Trajectoires ont dialogué avec les participants répartis en 6 groupes.



Verbatim de la soirée, que vous pouvez également retrouver sur Twitter HEC au Féminin :

**Valérie Mas**

- « En 6 mois, les entreprises réduisent leurs émissions de 8 à 10% »
- « Nous, nous travaillons sur comment donner envie de changer »
- « Maman, tu vas sauver la planète, m'ont dit mes enfants :) »



**Stéphanie Goujon**

- « 600 millions d'euros de produits neufs sont détruits chaque année alors que 9 millions de personnes vivent sous le seuil de pauvreté. On marche sur la tête ! Moins de gaspillage, plus de partage ! »
- « On est le modèle d'organisation hybride qui fait le pont entre association et entreprise, employés et bénévoles »
- « Il faut partir pour quelque chose, pas à cause de quelque chose, il faut saisir le ticket chance »



**Florence Vasilescu**

- « Il y a un vrai financement de l'entrepreneur par l'entrepreneur »
- « La meilleure façon de démocratiser l'accès au financement, c'est de passer par le digital »

« Le meilleur conseil à donner à un duo qui veut porter un projet : la complicité ! C'est la clé de la réussite »

« Femmes & hommes: nous avons des profils très complémentaires, nous partageons la même ambition et les mêmes valeurs, nous traitons toutes les questions de fond ensemble »

« Pour nous, c'est important de partager le pouvoir avec le public ... c'est ça le change making »

**Thomas Lauriot dit Prévost et Ruth Mackenzie**



« Message aux jeunes femmes : les start-ups, la Tech, ce n'est pas un univers d'hommes, il y a plein de femmes qui réussissent ! Et on le voit ce soir... »

« On cherche de plus en plus à répondre à un besoin sociétal avec la technologie .... La croissance des startups passe par la collaboration avec les grands groupes »

**Julie Ranty**



**Vanessa Lamorre-Cargill**

« Sourde profonde de naissance, je veux faire de la différence un levier de changement humain et sociétal »

« L'important, c'est de croire en l'autre »

« Il y a un travail d'évangélisation sur l'innovation, pour définir ce qu'elle est »

# Les prochains événements HEC Au Féminin

N'oubliez pas de consulter l'agenda des événements (ateliers et conférences) sur le site de [www.hecalumni.fr](http://www.hecalumni.fr), clubs thématiques, HEC Au Féminin

Nos prochains événements :

Speed-networking avec Sciences-Po et Centrale/Supélec le 10 avril 2018

Atelier «Happy Men Share More» le 24 avril 2018

Conférence Changer l'entreprise le 3 mai 2018



Save The Date !

Les prochaines Rencontres Trajectoires seront le 5 juin 2018 et le 25 septembre 2018

Venez échanger avec des « change makers » inspirants, qui font bouger les lignes de l'entreprise et de la société. Ils sont candidats au Prix Trajectoires, catégorie «Projet Entreprise», « Projet Créatrice» ou «Projet Mixité»

Les candidatures sont ouvertes jusqu'au 31 mai 2018

Deux possibilités :

Tu souhaites présenter ta propre candidature : envoie-nous un mail à [trajectoires2018@gmail.com](mailto:trajectoires2018@gmail.com) et un membre de l'équipe Trajectoires prendra contact avec toi

Tu souhaites nous recommander la candidature d'une personne appartenant elle-aussi à la communauté HEC : envoie-nous un message à [trajectoires2018@gmail.com](mailto:trajectoires2018@gmail.com), qui décrit son profil et l'intérêt de sa candidature en quelques lignes et nous prendrons contact avec celle-ci.

## Elles bougent

«Tous les moyens de l'esprit sont enfermés dans le langage, et qui n'a point réfléchi sur le langage n'a point réfléchi du tout.» Alain, Propos sur l'éducation.

Les titres de nos camarades sont désormais systématiquement féminisés.

Elles ont changé de poste dans les derniers mois, nous vous le disons avec :

<http://www.nomination.fr/accueil.php>

## L'équipe du Magazine HEC Au Féminin a besoin de renfort !

Vous avez envie de prendre la plume sur les sujets qui vous passionnent ? Vous voulez partager avec une équipe de rédactrices de tous les âges ? Vous voulez interviewer des experts reconnus ou de grandes professionnelles ? [Rejoignez le Magazine !](#)

Nous nous réunissons lors d'une conférence de rédaction le samedi matin environs tous les 2 mois pour préparer le prochain numéro. [Pour participer et connaître la date de la prochaine réunion, contactez \[magalie.bouges@mailhec.com\]\(mailto:magalie.bouges@mailhec.com\)](#)

Pour que les hommes aient envie de lire le Magazine, [pensez à l'envoyer à 5 hommes autour de vous !](#) Incitez-les à s'abonner : envoyer un mail à [Hec-au-feminin@mailhec.com](mailto:Hec-au-feminin@mailhec.com) : je souhaite recevoir le Magazine HEC Au Féminin.

## Appels à...

### ■ Appel à Partenariat :

Appel auprès de partenaires : Vous avez envie de contribuer d'une manière ou d'une autre au rayonnement de HEC Au Féminin. Les événements sont un de nos axes forts mais nous avons toujours besoin de salles pour les accueillir. Si vous pouvez mettre à disposition une salle, de toute taille, et à titre gracieux, merci de prendre contact auprès d'Hélène de Saint Front ([helene.de-saint-front@mailhec.com](mailto:helene.de-saint-front@mailhec.com)).

### ■ Appel au bénévolat :

HEC Bénévolat est un lieu d'échange et de services pour les bénévoles HEC de tous âges. Ensemble, ils développeront l'image de solidarité des HEC à l'intérieur et l'extérieur de l'association à travers la Bourse du bénévolat, le Club des présidents d'association, le groupe « Fundraising », la coopération avec les groupes professionnels, etc. Nous tenons une permanence à l'Association, tous les jours de 10 h à 12 h. Nous y recevons les camarades en recherche d'activité bénévole. Prise de rendez-vous par téléphone au 01 53 77 23 33.

### ■ Appel à témoignages : Nos prochains numéros, aidez-nous à les construire ! Nos prochains numéros,

N° 72 : [Carrières dans le domaine médical et scientifique](#)

Faites de ce Magazine le vôtre ! Réagissez, critiquez, suggérez, contribuez par vos témoignages, enrichissez-les !

Racontez-vous pourquoi et comment ! Envoyez-nous vos témoignages à : [magalie.bouges@mailhec.com](mailto:magalie.bouges@mailhec.com)

Vos témoignages restent anonymes si vous le souhaitez. Et si vous avez envie que nous traitions un thème en particulier, si vous voulez réagir à un de nos articles, envoyez-nous vos suggestions et témoignages à la même adresse. La rédaction sera ravie de donner encore plus la parole à ses lectrices et lecteurs.

## Et prochainement, dans le Magazine :

■ Thématique sectorielle (Carrières des femmes dans un secteur spécifique) : aéronautique, scientifiques, carrières universitaires/recherche, industrie pharmaceutique, libéral, carrières juridiques...

■ [Carrières dans le domaine du sport](#)

■ [Les entreprises multi-culturelles et internationales](#)

■ Le Magazine est envoyé par courrier électronique à toutes les diplômées d'HEC Paris (Grande Ecole, MBA, Executive MBA, Masters et Docteurs), ainsi que les étudiantes du campus, les présidents des Groupements professionnels, des Clubs et des Groupes de régionaux et internationaux.

■ [Pour recevoir le Magazine HEC Au Féminin](#), il faut mettre à jour vos coordonnées soit directement sur le nouveau site de notre Association (une fois identifiées, cliquez sur « Mon Espace » puis allez dans les rubriques « Mon Profil » et « Mon Compte ») ou par email à [annuaire@hecalumni.fr](mailto:annuaire@hecalumni.fr) ou auprès d'Annick Drouet tél 01 53 77 23 31 / [annick.drouet@hecalumni.fr](mailto:annick.drouet@hecalumni.fr)

■ Nous vous invitons également à aller découvrir le [blog Trajectoires HEC Au Féminin](#) à l'adresse ci-dessous. Vous y retrouverez toutes les informations utiles sur les manifestations HEC Au Féminin, des interviews de femmes inspirantes, des compte-rendus d'événements : [Trajectoires HEC Au Féminin](#)

■ Messieurs, si vous souhaitez recevoir le Magazine HEC Au Féminin, prenez contact avec HEC Au Féminin : [hec-au-feminin@mailhec.com](mailto:hec-au-feminin@mailhec.com).





Vous pourrez retrouver davantage d'informations  
en nous suivant sur :

