

HEC  
PARIS  
ALUMNI



## Magazine HEC au Féminin n° 73

# Le choc des cultures, avenir des entreprises ? #Be the Future

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 !



novembre 2018

# Sommaire

Le mot de la Présidente, Evelyne Kuoh .....	3
<b>Les Expert(e):</b>	
Estelle Barthélemy, Directrice Générale Adjointe et cofondatrice de Mozaïk RH .....	4
Christine Durroux, Senior Partner chez Kea .....	5
Le Livre "Expert" : l'entreprise multi-culturelle .....	6
<b>Les Témoignages :</b>	
Évelyne Collin (H.79) .....	8
Agnès Tesson-Faget (H.96) .....	10
Anne-Sophie Ducroizet (EMBA 16) .....	12
<b>Événements "en replay" :</b>	
HEC Women UK High Achieving Women .....	14
HEC Women UK Celebration of Innovation & Entrepreneurship at HEC .....	16
Les Rencontres Trajectoires du 25 septembre 2018 .....	18
Les nominés du Prix Trajectoires .....	19
<b>Cultur'elles :</b> Nathalie Decoster et le Prix Trajectoires .....	20
<b>Prochains événements</b> .....	22

# 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**

Marie-Laure Bastiment (MS.12)  
Doan Biraud (H.93)  
Marine Buclon-Ducasse (H. 11)  
Mireille Chambellan (H.88)  
Muriel Lebhar (MBA. 86)

# Le mot de la Présidente



**Evelyne Kuoh (H.84)**

Rendez-vous pour la soirée HEC au Féminin Be the Future sur le thème des Change Makers le 13 novembre 2018 !

Après l'annonce du partenariat avec le Women's Forum, nous avons le plaisir de vous inviter à venir participer à LA soirée de l'année d'HEC au Féminin le Mardi 13 Novembre 2018 pour vivre et comprendre les mutations du monde de l'entreprise autour des CHANGE MAKERS.

La soirée BE THE FUTURE 2018 sera l'occasion de découvrir ces Change Makers, et, dans un format interactif et varié, de comprendre comment devenir soi-même acteur du changement.

Elle commencera par un temps collaboratif de découverte et d'immersion dans le monde des "Change Makers" avec des espaces "Corner / Tables rondes participatives" et un espace de "Speed Mentoring" afin d'aller à la rencontre de dirigeants et d'entreprises engagés et de femmes qui transforment l'entreprise et la société.

Puis, lors d'une cérémonie aux intervenants inspirants, le Prix Trajectoire sera décerné aux femmes HEC les plus engagées sur ce sujet, et mettra à l'honneur un homme oeuvrant pour des entreprises plus inclusives. Enfin nous pourrons tous et toutes nous retrouver autour du cocktail.

Toute l'équipe HEC au Féminin vous attend pour cette belle soirée Change Makers !



**SOYONS LE CHANGEMENT QUE NOUS VOULONS VOIR DANS LE MONDE**

HEC au Féminin et le Women's Forum vous invitent

**Mardi 13 novembre 2018**  
**au MK2 Bibliothèque François Mitterrand, Paris 13**

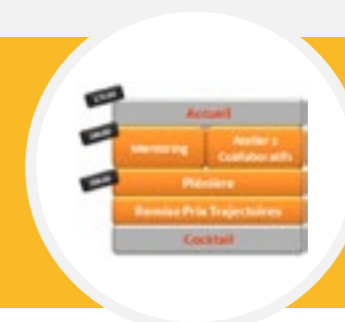
Venez vivre et comprendre les mutations du monde de l'entreprise autour des CHANGE MAKERS

**"INSPIRE, LEARN, SHARE, CELEBRATE"**

**CHANGE MAKERS : DES FEMMES ET DES HOMMES QUI...**

... font bouger les lignes de leur business model, de leurs organisations  
... transforment la vision de la mixité  
... inventent de nouveaux métiers  
... permettent à l'entreprise d'avoir un impact autre qu'économique

RSVP à [rphecaufeminin@hecalumni.fr](mailto:rphecaufeminin@hecalumni.fr)



Linklaters

KPMG

ODD BHF

Google

the ladies BANK

Vevee Cliquot

# Les Experts



Estelle Barthélémy

Directrice Générale Adjointe et cofondatrice de Mozaïk RH

Estelle Barthélémy, après un parcours universitaire en économie, s'oriente très rapidement vers la formation. Elle passe deux ans au Viêt-Nam où elle développe des modules de formation de chefs de rayon, puis travaille à la communication interne chez Look Voyages, et revient par la suite à des postes d'animation de formation, jusqu'à ce qu'elle décide de créer Mozaïk RH en 2008 avec Saïd Hammouche.

## Quelle est l'origine et l'ambition de Mozaïk RH ? En quoi s'inscrit-elle dans le développement de la diversité ?

J'ai grandi à Villiers-le-Bel, je suis la première dans ma famille à avoir le Bac et à poursuivre des études. Je m'aperçois aussi que l'accès au marché du travail pour les jeunes diplômés dans les quartiers est très difficile, alors que, paradoxalement, de nombreux postes en entreprise ne sont pas pourvus. Saïd Hammouche, originaire de Bondy, fait le même constat. C'est ainsi que naît Mozaïk RH, pour faciliter les relations entre les entreprises et les candidats de qualité issus des quartiers. L'objectif est tout d'abord économique, dans un souci d'efficacité pour les deux parties.

Mozaïk RH s'inscrit dans le développement de la diversité, car l'objectif est de permettre à des candidats d'accéder à des entreprises et à des postes qu'ils ne pensaient pas pouvoir approcher. C'est une réponse aux entreprises confrontées aux problématiques suivantes : comment recruter et conserver les bons profils ? comment être plus performant ?

## Quels sont les moyens utilisés pour permettre davantage de diversité ?

Cela peut prendre la forme de partenariats avec de grandes entreprises, comme par exemple celui développé avec Engie pour des contrats en alternance.

Le secteur du recrutement s'appuie également de plus en plus sur les outils digitaux : Mozaïk RH a lancé la plateforme diversifiezvosTalents.com, qui, à partir d'un questionnaire candidat, génère un matching entre des profils et des offres. Ce matching peut susciter des surprises : les candidats se voient proposer des offres auxquelles ils ne s'attendaient pas. A l'inverse, des profils auxquels les DRH ne s'attendaient pas sont proposés répondre aux offres. Cela aide à sortir des critères trop rigides de sélection sur CV.

On peut aussi citer le cas d'Accenture, qui a lancé un programme de recrutement sans CV, sur la base de big data et de serious game. Enfin, Mozaïk RH intervient également dans des programmes de coaching, afin de donner confiance aux candidats issus des quartiers (Campus Mozaïk).

## Les filles ont-elles une situation particulière ?

Les filles dans les quartiers sont plus performantes à l'école que les garçons. Elles sont volontaires pour participer à des programmes de développement. Mais elles ont tendance à se déqualifier en poursuivant des jobs étudiants. C'est la raison pour laquelle a été mis en place en 2011 un programme spécifiquement féminin de mentoring en partenariat avec la Compagnie Financière Rothschild.

## Quelles sont les conditions du succès ?

Il y a encore beaucoup de stéréotypes et de préjugés en France, davantage que dans les pays anglo-saxons. Le succès de la diversité en entreprise passe par la récurrence. L'acceptation de la diversité par les entreprises implique la remise en cause, parfois l'appui affirmé de la direction générale. Constituer une équipe diverse prend plus de temps, mais est souvent plus pérenne. Cela demande également un investissement de la part des managers, qui doivent avoir la volonté de faire progresser leurs équipes.

Propos recueillis par Mireille Chambellan (H.88)

# Les Experts



Christine Durroux (H. 88)

Senior Partner chez Kea

Diplômée d'HEC (1988), d'un Master Information et Médias (1989), Christine Durroux débute sa carrière dans les médias (presse et numérique), poursuit par un MBA à Toronto (1997), et rejoint les équipes stratégie de Deloitte à Toronto. En 2003, rentrée en France, elle a l'opportunité de rejoindre Kea un an après sa création, contribue à l'expansion de la structure (aujourd'hui 180 consultants en France). Elle en est aujourd'hui Senior Partner, intervenant sur des questions de stratégie de croissance (marketing, commercial, innovation) en France et à l'International. Les enjeux spécifiques de développement et de transformation des entreprises à vocation multinationale et multiculturelle sont un de ses domaines de prédilection.

## Quels sont aujourd'hui les enjeux des contextes multiculturels ?

La vraie mondialisation des entreprises est finalement encore assez récente. Elle date des années 80-90. Cela est souvent passé par une expansion importante des entreprises européennes et françaises en Amérique du Nord puis en Asie et au Brésil. Aujourd'hui, les enjeux sont davantage de transformation des organisations et des cultures pour s'adapter à des échelles mondiales que de conquête à l'international. Les interventions que je mène pour Kea correspondent le plus souvent à définir ou redéfinir une vision et des orientations stratégiques et à les traduire en plan de transformation global décliné localement, lorsqu'il y a déjà une implantation à l'étranger.

## Quels sont les facteurs de réussite d'une stratégie multiculturelle ?

Parmi les facteurs clés d'une stratégie multiculturelle, j'identifie les points suivants :

- Trouver le plus grand dénominateur commun entre les différents pays, plutôt que de vouloir absolument « plaquer » une vision idéale et théorique définie au siège ;
- Être explicite dans les messages, pour tenir compte des différences de culture et de ne pas rester sur une compréhension implicite ;
- Tenir compte des signaux faibles des marchés, y compris plus petits ou considérés comme périphériques, afin de réagir rapidement le cas échéant.

Le développement d'une stratégie à l'international ne doit pas être uniquement pensé en amont et appliqué de façon top down. Il requiert de prendre en compte le facteur humain, ce qui conduit à trouver des équilibres entre la pertinence du projet, les chances d'adhésion et la facilité de mise en œuvre d'une part, entre la rapidité de déploiement et le temps nécessaire à l'adhésion locale d'autre part. C'est le rôle et la compétence du stratège. Il collabore avec la finance et s'appuie sur les ressources humaines locales, vecteur de la transformation. Par la suite, il convient également d'entretenir le dialogue stratégique local.

## Quels conseils donnerais-tu aux jeunes diplômées ?

Mon conseil est principalement de savoir saisir les opportunités, de prendre des risques, notamment lorsqu'on est jeune. On parle beaucoup de la prise de risque dans les start-ups, mais cela peut aussi vouloir dire aller voir ailleurs, pourquoi pas dans d'autres pays peu explorés, comme la Russie ou les pays d'Asie centrale, les pays d'Afrique...

Les femmes ont une grande capacité d'adaptation au multiculturel. Elles peuvent s'intégrer dans la plupart des pays, sauf à de très rares exceptions quand les barrières culturelles ou religieuses sont trop élevées. L'expatriation est extrêmement enrichissante. Mais au bout de quelques années, il faut faire un choix : au-delà de cinq ans à l'étranger, le retour en France peut être très difficile, c'est le fameux « reverse culture shock » bien connu des psychologues !!

Propos recueillis par Mireille Chambellan (H.88)



# Le livre "Expert"

## L'entreprise Multi-Culturelle Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner



À la question « Qu'est-ce qu'un bon manager ? », la réponse « Un bon manager est celui qui vous laisse travailler » recueille l'adhésion de 32% des Egyptiens, 52% des Russes, 68% des Japonais, 89% des Français et ...97% des Canadiens (source : l'entreprise multiculturelle). Ce constat déclaratif illustre concrètement les différentes manières de penser et la vision du management selon les cultures.

Sur la base d'une étude mondiale approfondissant les perceptions et les comportements avec plus de 30 000 personnes interrogées, le livre de Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner « L'entreprise multiculturelle » (Edition Maxima) constitue une référence incontournable pour comprendre et s'approprier les différences culturelles dans le monde des affaires.

Enrichi d'anecdotes, étoffé de nombreux exemples concrets et surtout de conseils pratiques, cet ouvrage apporte des repères précis facilitant l'adaptation à différents environnements managériaux et culturels.

### 1. Définir les concepts de culture, de norme, et de cliché est un préalable indispensable

Pour décrire le concept de culture, les auteurs proposent une sphère composée de trois couches dont la première est observable : langue, alimentation, modes, expressions artistiques, monuments... Ces différents éléments observables sont également symboliques d'un niveau plus profond de la culture. La deuxième couche intègre les normes et les valeurs. Ce qui est appelé « norme » au sein d'un groupe formalise les conventions sociales, les codes formels mais aussi informels. Quant à la troisième couche, ou « noyau dur », elle comprend les postulats de base implicites qui touchent à l'essence même de l'existence comme la lutte pour la survie.

C'est au niveau de la réalité observable de la culture que se construisent les préjugés. Mais les auteurs font remarquer que l'expression d'un préjugé est plus révélatrice de la personne qui les exprime que du groupe social visé.

La culture d'une organisation reflète la manière dont le groupe d'individus qui la composent s'est organisé au fil des années pour relever des défis. Selon les auteurs, la culture constitue les racines invisibles de l'action.

Enfin, les auteurs soulignent la notion de cliché qui correspond à une vision très limitée du comportement « moyen » d'un individu dans un environnement donné. Ainsi, dans le cadre de l'étude, les Américains verraient les Français comme arrogants, hâbleurs, hiérarchiques et émotifs. Les Français percevraient les Américains comme naïfs, agressifs, sans principes et intoxiqués par le travail. Les clichés balayent le fait que tous les individus appartenant à une même culture n'ont pas nécessairement le même comportement par rapport à la norme culturelle.

### 2. Les relations interpersonnelles s'appuient sur cinq dimensions à prendre en compte dans un univers multiculturel

Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner font émerger les cinq dimensions suivantes :

- Le rapport au temps
- Le rapport à la nature
- L'expression des émotions
- Le clivage universalisme/particularisme
- Le prédominance de l'individu ou du groupe

#### a) Le rapport au temps

Pour coordonner leurs activités, les hommes d'affaires doivent, dans une certaine mesure, avoir la même vision du temps. Il est important de comprendre si le temps est perçu comme séquentiel, c'est-à-dire constitué d'une suite d'événements, ou bien synchrone c'est-à-dire où l'expérience passée, le présent et les possibilités futures peuvent s'enrichir mutuellement.

Les managers ayant une vision séquentielle du temps illustrent dans leur comportement le fameux adage « Time is money » : le temps devient une marchandise qu'il faut optimiser. Dans une approche synchrone du temps, notamment pour les cultures asiatiques, on montre de l'estime à un collaborateur en lui accordant du temps. Ainsi, un manager sud-coréen arrivant d'une filiale entre dans le bureau de son patron néerlandais qui est au téléphone. Celui-ci termine tranquillement sa conversation et l'accueille ensuite chaleureusement. Le manager sud-coréen a bien du mal à croire à la sincérité de cet accueil !

L'horizon temporel affecte aussi sensiblement la manière de traiter les affaires. La vision long-terme des hommes d'affaires Japonais contraste avec une vision très court-terme des managers Américains. Toute la difficulté dans le management consiste à réconcilier ces deux visions du temps.

#### b) Le rapport à la nature

Depuis toujours, l'homme a été confronté aux éléments naturels et a développé progressivement ses capacités à les contrer. À présent, la situation s'est inversée puisque la crainte que l'homme ne détruise la nature est devenue bien réelle. Dans le monde des affaires se rencontrent deux orientations opposées vis-à-vis de la nature et par extension de l'environnement. Certaines cultures estiment que l'environnement peut être contrôlé par l'individu. D'autres estiment que l'individu doit s'adapter aux circonstances extérieures. À cet égard, la culture japonaise est un modèle. Saisir quelque chose de l'environnement, le travailler ou l'améliorer n'est pas copier mais rendre hommage à cet environnement.

#### c) L'expression des émotions

Extérioriser ses sentiments soulève deux questions. Doit-on montrer son émotion en affaires ? Doit-on l'exclure du processus de raisonnement de peur qu'elle ne le perturbe ? À titre d'exemple, les Américains ont tendance à montrer leur émotion mais l'excluent lorsqu'une décision rationnelle est à prendre. La part visible de l'émotion est une différence essentielle entre les cultures. Certaines autorisent l'expression des émotions, d'autres choisissent d'adopter une conduite la plus neutre possible en toutes circonstances. L'usage de l'humour, enraciné dans la langue et les codes culturels, est aussi à manier avec précaution notamment en cours de réunion. Un interlocuteur étranger, même maîtrisant parfaitement la langue, peut se sentir exclu.

#### d) Le clivage universalisme/particularisme

Cet aspect traite de l'importance respective des règles et des relations personnelles dans les comportements. Une culture à tendance universaliste s'enracine dans le respect des règles et ceux qui les enfreignent devraient idéalement être traités de la même manière. Traverser la rue au feu vert en Suisse ou en Allemagne soulève la désapprobation générale même si aucune voiture ne circule. Un comportement s'appuyant sur la règle aura tendance à repousser les exceptions qui pourraient l'affaiblir. À l'inverse, les comportements privilégiant la relation souligneront le caractère exceptionnel d'une situation en cas de problème. Cette dualité universalisme/particularisme a des applications concrètes notamment dans la perception d'un contrat. Un manager « universaliste » verra dans un contrat un projet abouti alors que cela ne constituera qu'une simple directive pour un manager favorisant la qualité de la relation.

#### e) Le prédominance de l'individu ou du groupe

Le clivage individualisme/collectif est historiquement lié au clivage protestantisme/ catholicisme. La culture individualiste (particulièrement prégnante dans les pays anglo-saxons) regarde l'individu comme « une fin » et les améliorations apportées à la collectivité sont des moyens facilitant la réalisation de l'individu. Les cultures privilégiant le collectif (notamment asiatiques) ont des processus de prise de décision plus longs car elles favorisent le consensus mais la mise en œuvre est plus rapide pour un résultat durable. Cette dimension individu/groupe est particulièrement sensible en matière de ressources humaines : reconnaissance de la performance, rémunération, statut social, motivation. Vouloir rémunérer selon la performance implique l'hypothèse que les individus cherchent à se valoriser dans une équipe et que cette attitude est admise par les collègues.

### 3. Le manager interculturel doit ajuster dans un processus continu les exigences d'une maison mère et les réalités locales

Les managers interculturels sont confrontés à une problématique essentielle : jusqu'à quel point doivent-ils imposer à des cultures étrangères des règles et des procédures qui pourraient les heurter ? Ce qui importe, c'est de bien définir ce qui va être « décentralisé » et ce qui reste de la compétence et des prérogatives du siège. Des décisions peuvent être prises localement pour mieux respecter les demandes et attentes de la clientèle. Cette marge de manœuvre locale est particulièrement pertinente dans le domaine des ressources humaines : modalités de reconnaissance des performances, formule de récompense collective... À cet égard, les auteurs citent une initiative de Shell Nigeria. La récompense collective consistait en un système d'irrigation dans la ville où vivait le personnel et qui profitait également au voisinage. Cette opération avait bien plus de valeur et de sens pour les employés dont la position sociale s'élevait aussi dans leur communauté qu'une prime individuelle.

Cet ajustement continu reflète aussi, pour le manager interculturel, le désir sincère de comprendre l'état d'esprit de ses interlocuteurs, de tirer les enseignements de ses erreurs et... d'avoir une bonne dose de patience et d'humilité.

En conclusion, quelle que soit la situation multiculturelle, expatriation, intégration d'une équipe multiculturelle, projet international ou tout simplement curiosité intellectuelle, « L'entreprise multiculturelle » de Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner est assurément un livre passionnant à mettre en bonne place dans sa bibliothèque.

# Les Témoignages

Évelyne Collin (H.79), Head of GTB and TCF for Asia Pacific chez Societe Generale Corporate and Investment Banking – SGCIB



En quelques mots, quel est ton parcours ?

Mon parcours a été marqué par mon intérêt pour les pays émergents et les échanges internationaux et ponctué d'expériences en pays étranger. J'avais d'ailleurs poursuivi mes études d'HEC par un DEA en Économie du Développement.

Au cours de ma carrière, j'ai eu l'occasion d'être expatriée pour des durées de 3 ans environ deux fois en Afrique, de même en Allemagne, puis plus récemment en Inde. Je travaille actuellement à Hong Kong.

Par ailleurs, dans le cadre de mon activité à la Société Générale dans le secteur des Matières Premières, j'ai eu l'occasion de beaucoup voyager à travers le monde dans le cadre de due diligence réalisées sur des producteurs ou transformateurs de matières premières dans le but de les aider à lever des financements.

Quelles sont pour toi les principales compétences pour travailler dans un contexte multiculturel ?

Pour travailler dans un contexte multiculturel, à mon avis, il faut oser sortir de son quotidien, se confronter à des situations inédites, vivre différemment ; surtout ne pas juger. Il s'agit d'être ouvert aux autres, ne pas avoir d'a priori, de s'adapter.

Mon expérience indienne a certainement été l'une des plus marquantes en termes d'immersion, d'autant que le nombre d'expatriés est très faible à Mumbai : un millier d'expatriés français... rien par rapport à d'autres métropoles.

Une petite anecdote qui m'est survenue en Inde : Quelle ne fut pas ma surprise la première fois que j'ai participé à une « Puja » à Mumbai lors du lancement d'un projet informatique ! Dans un environnement aussi cartésien, cette petite cérémonie où l'on casse une noix de coco et offre son lait au Dieu

Ganesh afin de placer le projet sous de meilleures augures peut sembler a priori surréaliste. Ce fut un moment rempli d'émotions. Il était incontournable et le reflet de la culture d'un pays dans le cadre de la vie professionnelle.

Mais parfois alors que les différences culturelles peuvent sembler énormes, il arrive paradoxalement de se retrouver en terrain de connaissance face à des réactions : les Indiens peuvent montrer une certaine ressemblance avec les Français : une constante remise en question, un esprit critique exacerbé, un côté revendicateur, un goût pour le débat très marqué...

Quelles ont été tes difficultés, quelles aides as-tu trouvées ?

En Inde, je me suis retrouvée seule femme française au management de mon unité.

Certes la Société Générale, et c'est précieux, nous (à la personne expatriée et à son conjoint) avait fourni une formation d'introduction à la culture du pays où nous partions vivre et travailler. Et cela nous a été fort utile pendant tout notre séjour. J'ai bien entendu gardé le contact avec mon instructrice et l'ai souvent sollicitée.

Mais il y a toujours un décalage entre la théorie et la pratique, entre les idées et la réalité.

Une fois dans le pays, il faut arriver à en savoir plus sur la culture des autres, échanger avec d'autres managers au sein d'autres organisations. J'ai fait partie par exemple d'un groupe d'entrepreneurs indiens, dont j'ai pu apprécier les réunions très participatives, enrichissantes et les conseils avisés.

Il n'est pas facile de manager des personnes d'une autre culture surtout sans comprendre vraiment leurs codes, leurs relations. Et pourtant il faut arriver à faire face à des relations parfois conflictuelles et arbitrer au mieux en fonction de critères. Maintenant encore, je ne m'explique pas complètement le comportement d'un contrôleur de la Banque Centrale vis à vis d'un de mes collaborateurs qu'il n'a cessé de juger extrêmement sévèrement, alors que j'en étais satisfaite. La

violence de leurs relations m'est alors apparue très brutalement. Cela pouvait-il s'expliquer par la force et le poids des castes, de la religion ou était-ce purement des dissensions professionnelles ?

À une autre occasion j'ai pu me rendre compte de la difficile situation des femmes indiennes : une collaboratrice avait quitté la banque pour se marier dans une autre province. Quelques mois plus tard, elle était revenue seule à Mumbai, ayant quitté son mari parti seul à l'étranger et ce pour ne pas rester cantonnée à s'occuper de ses beaux-parents. En dépit de ses qualités professionnelles, elle préféra chercher un emploi en dehors de la banque pour ne pas essuyer le regard voire le rejet de ses anciens collègues...

La volonté de progresser, de devenir meilleur était très présent dans l'environnement professionnel dans lequel je travaillais particulièrement pour les femmes qui ont encore un énorme chemin à parcourir pour obtenir leur indépendance. Beaucoup ont certes accès à l'éducation et la volonté d'évoluer. Mais trop peu parviennent à de bons niveaux, et pas assez encore à des niveaux intermédiaires. L'Inde reste encore l'un des 5 pays les plus dangereux pour les femmes (et même classé en 2018 n°1 par la Fondation Thomson Reuters).

Quelles opportunités cela t'a apportée ? Quels apports personnels ?

L'intérêt du poste et le fait de relever un challenge ont été des moteurs importants tout au long de ma carrière.

Mais la possibilité de réussir dans un environnement autre, d'être acceptée dans une culture très différente, d'apporter une vision nouvelle tout en s'imprégnant de la réalité d'un terrain différent, de devenir ambassadeur de son pays apportent beaucoup de satisfaction.

J'ai ainsi eu l'opportunité de mener une carrière internationale très différente, correspondant à mes aspirations d'autres horizons.

Durant cette expatriation en Inde en particulier, les apports personnels ont été énormes : des rencontres étonnantes, une expérience enrichissante, des amitiés qui pouvaient sembler impossibles...

Est-ce que pour toi le multiculturel est indispensable ou va le devenir ?

Aujourd'hui notre économie est mondiale, globale. Les tentations de protectionnisme proviennent aussi du fait que trop peu de gens sont prêts à comprendre et à co-habiter avec d'autres cultures, je ne dis pas en perdant la sienne mais en comprenant et respectant celles des autres.

Le multiculturel est un must et qu'il est bon de se sentir «citoyen du monde» !

Quels conseils donnerais-tu à nos camarades HEC ?

Oser, oser partir, s'ouvrir aux autres avec beaucoup de respect et de bienveillance.

*Propos recueillis par Doan Biraud (H.93)*



# Les Témoignages

Agnès Tesson-Faget (H.96) - Product Development Executive - PSA Peugeot Citroën



Agnès évolue depuis plus de 20 ans chez un constructeur automobile. Au gré de ses changements de postes, tous en lien avec l'international, elle a su apprécier la richesse des rencontres, et tisser un lien unique avec ses interlocuteurs, pourtant issus d'univers très différents du sien. Et comme elle le dit elle-même, il est bien là, le « sel » de la vie professionnelle. Dans la capacité et la volonté de créer ensemble, par-delà les différences.

**En quelques mots, quel est ton parcours et quel en a été le fil rouge ?**

J'ai été recrutée par PSA après mon diplôme HEC en 1996. On peut dire que selon les critères actuels, j'ai une carrière « atypique », puisque j'y suis toujours !

Il est vrai que PSA m'a offert de très nombreuses opportunités d'évolutions, dont j'ai su profiter en changeant de poste tous les 2 ou 3 ans.

J'ai démarré comme Auditrice interne, avec un accès direct à l'ensemble des métiers de PSA, très formateur. J'ai ensuite exercé différents métiers du commerce au marketing jusqu'à la relation client. Aujourd'hui, je suis en charge pour la Marque Peugeot du développement d'une famille de véhicules, qui sortira mondialement en 2021. Un beau challenge quand on considère les enjeux du monde automobile que sont les nouvelles énergies et les prémices de la conduite autonome.

Je me situe à l'interface des métiers qui interviennent tout le long du cycle de développement du véhicule, de la phase de conception jusqu'au lancement commercial. Je représente la Marque et le client final pour définir le cahier des charges, et lorsqu'il s'agit de réaliser des arbitrages.

Mon fil rouge a sans doute été l'international, que je n'ai jamais quitté au cours de ces années. PSA m'a offert la possibilité de travailler dans des univers culturels très différents : de la Chine avec le partenariat DongFeng à l'Allemagne depuis le rachat d'Opel, mais aussi des univers d'ingénieurs

très techniques à ceux du pricing ou de la communication.

**À ton avis, existe-t-il des compétences particulières à développer dans un contexte multi-culturel ?**

Essentiellement comportementales. Contrairement à ce que je craignais à chaque changement de poste, je n'ai pas eu besoin de développer de compétences techniques particulières. Et heureusement, car nos experts ont des profils pointus avec lesquels il serait bien difficile de rivaliser !

Évoluer dans un contexte multi-culturel nécessite de comprendre son interlocuteur, sans toutefois rentrer dans son champ d'expertise. Une tête bien faite et l'écoute sont indispensables pour s'approprier les enjeux des parties prenantes.

Lorsqu'un arbitrage est nécessaire, cette vision 360° permet de mettre les enjeux de chacun en perspective et d'articuler des choix pragmatiques. Un esprit de synthèse, une capacité à gérer de la complexité et à dénouer les idées reçues facilitent ce travail d'équilibriste.

Des capacités en communication associées au respect des engagements contribuent nettement à l'instauration de la confiance et facilite l'acceptation des décisions.

Bref, que des soft skills !

Au risque d'insister, il va sans dire qu'un contexte multi-culturel va bien au-delà des spécificités nationales : faire communiquer un ingénieur et un marketeur peut relever de la gageure, tant leur vocabulaire et leur vision du monde sont parfois différents !

**As-tu fait face à des difficultés, et comment les as-tu contournées ?**

Lorsqu'on travaille avec des collègues de cultures très variées, on est très vite confronté à des points de vue différents. Il faut accepter de sortir de sa zone de confort pour favoriser l'échange et développer l'écoute.

Et puis, il est impossible d'avoir une compréhension complète d'un véhicule dans sa complexité technique. J'ai dû accepter une forme de renoncement : admettre de ne pas tout comprendre et accueillir l'autre dans son univers et sa culture.

La structure a aussi son rôle à jouer : mon manager m'a toujours soutenu dans mes choix. Il m'a donné sa confiance dans toutes mes décisions. Finalement, cette sensation de déséquilibre ne dure pas. La confiance et le temps contribuent au retour à un équilibre, même incertain, un peu comme un culbuto.

**Quelles opportunités cela t'apporte ?**

De par le changement d'interlocuteurs tout le long du cycle de développement du véhicule, ma mission actuelle est évolutive et transversale, et c'est vraiment passionnant. Au fil des différents postes, j'ai développé un réseau interne vaste, tant côté métiers que côté pays, ce qui valorise d'autant mon profil. J'espère que les opportunités ne manqueront pas ! Peut-être la mobilité ? De nouvelles offres et de nouveaux circuits sont à inventer pour favoriser la mobilité de tous selon des modalités différentes. C'est un sujet amené à se développer fortement dans le monde automobile, en y intégrant aussi une composante internationale.

**Quels apports personnels t'ont été particulièrement utiles ?**

Avec le recul, je ne suis pas tombée là par hasard... HEC nous apprend à naviguer dans tous les environnements avec une compréhension fine des mécaniques économiques. C'est fondamental, et je me suis vite aperçue que ce n'est pas si évident pour tout le monde. J'apporte cette vision complémentaire de façon systématique, quelques soient mes interlocuteurs.

D'un point de vue plus personnel, je suis à l'aise dans la complexité, car j'y trouve l'enrichissement dont j'ai besoin. Me positionner à l'interface de projets internationaux dans le monde de la technique, c'est un beau challenge, que je trouve passionnant !

**La capacité à évoluer dans un environnement multi-culturel est-elle devenue indispensable ?**

Évoluer dans un univers multi-culturel est un moyen de rebondir plus facilement. On gagne en agilité, on apprend à s'adapter plutôt qu'à se spécialiser.

Pour moi, effectivement, il représente le sel de ma vie professionnelle, et ce malgré la gestion parfois délicate de l'inconfort. Je pense qu'aujourd'hui, les entreprises sont devenues très sensibles à cette agilité, à cette capacité à s'adapter.

Le phénomène s'est en tous cas nettement accentué ces 20 dernières années. D'ailleurs, on retrouve cette exigence d'ouverture à l'international ou à d'autres univers dans tous les métiers, y compris les plus sédentaires ou les plus experts.

En définitive, la capacité à travailler avec d'autres univers culturels, à gérer les déséquilibres que cela engendre, à renouveler les regards, est une source de créativité des plus efficaces.

**Quels conseils donnerais-tu à nos camarades HEC ?**

Demeurez ouverts aux idées des autres pour augmenter le champs des rencontres et des possibles. Ne pas oublier qu'avoir des idées seul est bien difficile.

Ne pas hésiter à se tourner vers des entreprises ou des postes qui peuvent sembler loin de votre univers habituel, notamment dans l'industrie. Notre plus belle valeur ajoutée, c'est de contribuer avec des savoirs et des compétences complémentaires à ceux déjà présents.

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

# Les Témoignages

Anne-Sophie Ducroizet (EMBA 16) - Directeur de Consolidation / Responsable des comptes consolidés, AREVA NP.



**En quelques mots, quel est ton parcours ?**

Après une maîtrise comptabilité-finance à Dauphine, j'ai commencé en cabinet d'audit chez Price Waterhouse où j'ai validé mon diplôme d'expert-comptable.

À partir de 2004, durant deux années à New-York, j'ai mené des missions d'audit pour l'ONU (UNICEF) et ai également été trésorière bénévole pour le gala du lycée français de New-York (4M\$ de budget) qui a été une véritable plongée dans le monde américain. De retour en France, j'ai intégré la Société Générale où j'ai occupé un premier poste de Secrétaire Général de la Direction Comptable, en charge des filiales et frais généraux, puis suis devenue responsable des comptes consolidés du Groupe.

C'est à ce moment-là de mon parcours, en 2014, que j'ai décidé d'entamer le EMBA HEC, avec comme principale motivation la majeure choisie : Entrepreneurship and innovation.

J'ai opté pour la version la plus internationale du EMBA, entièrement en anglais et avec une diversité de cultures importante : 23 nationalités différentes parmi les 65 étudiants. Cette dimension complémentaire à l'aspect académique s'est révélée très enrichissante, renforcée par le format du EMBA, en sessions de 9 jours (2 X 4 jours et une journée de repos) toutes les 6 semaines.

Installés sur le campus (peu de personnes repartaient durant la journée « off », certains venant de l'étranger pour suivre les sessions), nous vivions ensemble, nous passions nos soirées ensemble, avec un rythme épuisant de 8h30 à 19h suivis des cas à préparer en équipe. Une vraie expérience de groupe, avec ses drames, ses joies, ses naissances même !

**Hard skills et soft skills pour travailler dans un contexte multiculturel ? Quelles ont été tes difficultés ?**

L'EMBA est l'occasion d'apprendre à travailler en groupes (organisés par HEC et changés à chaque

session). Sans la facilité des statuts codifiés du monde de l'entreprise avec ses hiérarchies et ses fonctions, nous avons alors à gérer des personnalités, toutes au même niveau.

Travailler ensemble, gérer les conflits, la dynamique de groupe où tout le monde aurait la même note alors qu'il est arrivé que seules deux personnes parfois travaillaient, cela aura été l'une des principales difficultés mais aussi un apprentissage essentiel.

L'appréhension des cas, des échanges au sein du groupe faisait clairement ressortir l'aspect culturel de chacun d'entre nous. Les moments les plus flagrants ont été lors des cas RH et la gestion des conflits : les russes par exemple réglaient le problème en virant les personnes, sans état d'âme, d'autres solutions paraissent incompréhensibles pour certains etc... En proposant les solutions d'un problème professionnel, on parle de soi, chaque contexte culturel transparaît.

Certains groupes ont pu « exploser » à force de malentendus, parfois liés à la barrière de la langue et du niveau d'anglais.

Un autre moment délicat s'est produit de façon inattendue pour moi lorsque j'ai décidé de passer le module finance d'entreprise à Doha, une option possible du EMBA pour 6 ou 7 d'entre nous. Découvrir que les notions de taux d'intérêt est interdite, que celles de risque-opportunité, de retour sur investissement ou de rendement n'ont aucune logique et donc incompréhensibles pour des qatari qui n'ont pas été exposés à l'international... un vrai challenge... Si certaines femmes étaient très motivées et accrocheuses, d'autres étudiants ont mis deux ans à réussir ce diplôme... Un des summum des problématiques culturelles que j'ai pu vivre...

**Quelles aides as-tu trouvées ? Quelles opportunités cela t'a apportées ? Quels apports personnels ?**

Bien heureusement, la motivation des personnes permettait de dépasser les clivages culturels. La variété des expériences a été très enrichissante : que cela soit par les origines géographiques : une quinzaine des personnes venues d'Afrique,

pour qui ce diplôme ouvrait parfois des fonctions ministérielles, des statuts très différents du monde de l'entreprise ; deux chinoises, mais aussi une variété de profils, avec quelques entrepreneurs, certains avec une grande réussite mais qui souhaitaient combler leur « manque de bases » etc...

Après la sortie de l'EMBA, le groupe est resté très soudé : tous les ans, un voyage est organisé. C'est un réseau de plus qui demeure très vivace.

**Est-ce que pour toi le multiculturel est indispensable ou va le devenir ?**

Je travaille désormais chez Framatome, que j'ai rejoint en tant que responsable du projet d'intégration avec EDF et directeur de Consolidation de 80 entités, surtout aux Etats-Unis, en Allemagne et en Chine.

Je vis donc le multiculturel au quotidien avec l'étranger et des projets qui peuvent être complexes. Avec les Etats-Unis par exemple, ou encore avec le Japon. Etre attentive aux formules de politesse, gérer la précision, les lectures méticuleuses, parfois entre les lignes, cela a pu être vraiment dur.

L'essentiel est de ne pas être dans le jugement mais de chercher à comprendre le raisonnement de chacun, intégrer cette dimension dans tes processus et tes rapports avec les personnes.

**Quels conseils donnerais-tu à nos camarades HEC ?**

Pour ceux qui hésitent entre les différentes formules de EMBA, je conseille celui-ci sans hésitation. L'apport de la richesse des rencontres et des échanges dans un cadre multi-culturel est une réelle formation supplémentaire. J'admire ceux qui ont réussi à le combiner en même temps que leur activité professionnelle, car c'est une énorme charge de travail.

Mes conseils ? Être ouvert, ne pas juger, essayer de comprendre et écouter les gens. Les rencontrer physiquement, tout est plus facile une fois ce premier contact établi. C'est essentiel.



# Événements "en replay"

## HEC Women UK – June 11th 2018 "High Achieving Women: a toolkit to manage success and frustration at work"



On June 11th 2018, HEC Women UK hosted a panel conference to discuss positive actionable advice about how high achieving women manage their careers, bringing to the table valuable insights on career choices, promotions, and the family and personal challenges that come along successful careers.

The panel, moderated by HEC Women UK volunteers Alexandra Prigent-Labeis (H.03) and Marine Buclon-Ducasse (H.11) consisted of three women from different industries and with diverse career paths and a renown psychiatrist and behavioral expert, who made a career of advising C-levels professionals from various industries:

- Mathilde Blanc (H.07): CXO and co-founder of BLANC, an artisan natural dry cleaner, tailor and launderer delivering Home & Business Costumers.
- Aude Debard (H.03): UK, Ireland and US Managing Director at Petite Friture, a French design editor promoting independent and international talents.
- Leonie Morel (H.01): MD, Head of the Fundamental Strategies Group, Goldman Sachs.
- Dr. Stephen Pereira: DPM, MsC, MBBS, Consultant Psychiatrist and Cognitive Behaviour Therapist.

While Dr. Pereira explained how to recognize high-achieving profiles by typical behaviors (high standards and expectations, perfectionism, fear of failure and need of external validation and approval), the other panelists provided the audience with detailed examples of how they navigated their own careers and made structural professional choices to achieve better self-awareness and work-life balance with the goal of protecting themselves from the risks associated with high-achiever profiles.

3 key takeaways from this insightful panel:

- 1) Dare to ask: if it's good for you and your work-life balance, you will be more productive and there is no reason it will not be good for your team or company.
- 2) Think about your own definition of success: what did you like as a child? What would make you dance of joy, be happy? Is it the same that everyone else?
- 3) Invest in time for yourself, find what makes you feel better and more productive (yoga, meditation, sports, etc.). Outsource and delegate as much as you can.

*Marine Buclon-Ducasse (H.11)*





# Événements "en replay"

**HEC WOMEN UK EVENT - Oct 11th 2018**  
**Networking Cocktail party**  
**Celebration of Innovation & Entrepreneurship at HEC**  
 @ L'Occitane (flagship store), 74-76 Regent Street, London, W1B 5RL



On October 11th 2018, HEC Alumni and HEC Women UK organised a networking cocktail party at L'Occitane flagship store on Regent Street, London to celebrate innovation and entrepreneurship at HEC. The guests enjoyed an elegant evening in a beautiful space, combining a private shopping experience, complimentary hand massages and gourmet cocktail.

Three speakers had been invited to share their insights about their own experience of innovation and entrepreneurship at HEC.

- Magali Bourcy (H.03) "intrapreneur", founder of the London Branch of Dog Digital, a digital agency
- Tiphaine Saltini (H.12), "entrepreneur", founder and CEO of Neuroprofiler, a fintech startup
- Eloi Peyrache, Dean of Programmes at HEC Paris

The panel, moderated by Marine Buclon-Ducasse (H.11), invited the guests to share their own career paths which led them to intra and entrepreneurship, as well as their tips to maintain a healthy work-life balance, while being intensively involved in their respective jobs. They both insisted on the strong desire of independence and the essential skill of adaptability to be able to thrive in such challenging environments.

Eloi Peyrache delivered a short speech about the new steps taken by HEC Paris to promote entrepreneurship and create new bonds for the students between the school and the start-up ecosystem. HEC Paris has been for example, encouraging digitalisation and new learning fields, through partnerships:

- Seminars with Ecole 42 for students who want to learn the basics of coding
- Merge of the Entrepreneurship master with Ecole Polytechnique with two tracks (service tech and deep tech) to tighten the links between applied sciences and business
- Joint degree HEC-Polytechnique Data Science for Business Master

HEC is also looking to support the emergence of startups with the HEC incubator, today the biggest incubator in Station F, with 38% of women.

Finally, HEC is fighting for equal opportunities with the Stand Up program, which help women from underprivileged areas to set up their companies. The program started 2 years ago with 40 and they now have 400 participants in the program. They are supported by students who help them with their business plans. This program has a strong impact on both students and participants and shows HEC's desire to foster energies and leverage skills beyond the traditional boundaries of the school.

Thank you to L'Occitane and Marguerite Galland from HEC UK Office to have made this event possible in partnership with HEC Women UK.

Marine Buclon-Ducasse (H.11)



Introduction by Marguerite Gallant (HEC UK Office)



Panel introduced by Marine Buclon-Ducasse, with Eloi Peyrache, Magali Bourcy, Tiphaine Saltini



Networking cocktail





# Les Rencontres Trajectoires du 25 sept 2018

Le 25 septembre 2018, six candidat(e)s ont partagé leur projet «change maker», dans la catégorie Entreprise, Créatrice ou Mixité (également ouvert aux hommes).



**Aurélie SALVAIRE (H 01)** : Présidente, Shiftbalance

**Gaëlle BASSUEL (H 95)** : Fondatrice et CEO, YesWeShare

**Philippe BERTEROTTIERE (H 82)** : PDG, Gaztransport & Technigaz (GTT)

**Michèle AZALBERT (H 92)** : Chief Executive Officer – Hydrogen Business Unit, Engie SA

**Danièle BIGEY (MBA 04)** : General Manager, Digital Transformation & Customer Satisfaction, Renault Group

**Jérôme BALLARIN (H 94)** : Président, Observatoire de l'Équilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise et de 1762.

Quelques citations :

“Comment déconstruire les stéréotypes ? Montrer par ex que dans le BTP certains pays ont beaucoup de femmes. Il faut aller chercher la racine des idées et montrer qu’elles sont fausses !” Jérôme Ballarin

“ Il y a du masculin et du féminin dans tout être humain” Jérôme Ballarin

“Le digital apporte une aide à la décision plus précise et plus rapide” Danièle Iliescu Bigey

“La transformation numérique fait voler en éclats les silos organisationnels !” Danièle Iliescu Bigey

“Se mettre à risque, arriver à onboarder et fédérer l’équipe, essayer, se tromper et tenter autre chose; voici mes clés pour piloter les équipes.” Michèle Azalbert

“L’énergie est un bien commun : nous pouvons développer des solutions renouvelables partout, en Afrique, au Middle East... Et s’assurer ainsi que chacun puisse bénéficier de ce bien commun là où il vit.” Michèle Azalbert

“ L’entreprise doit être responsable, c’est une question de survie. [...] Il nous a fallu 8 ans pour porter le Comex à une répartition hommes / femmes 50-50.” Philippe Berterottière

“ Chercher la diversité est un facteur d’ouverture pour une entreprise, un facteur de progrès.” Philippe Berterottière

“La capacité première pour bouger les lignes est de transmettre l’envie et de fédérer des gens autour de soi” Gaëlle Bassuel

“La qualité de vue au travail doit être vue comme un investissement et non un coût. C’est aussi un sujet qui doit être incarné, porté par les dirigeants et les managers à tous les niveaux; une démarche systémique globale.” Gaëlle Bassuel

La leçon de storytelling c’est “We are one, on est tous pareils” ! Aurélie Salvaire

“@shift\_balance oeuvre pour la réduction du sexisme ordinaire et la parité partout dans le monde” Aurélie Salvaire

# Et les nominés du Prix Trajectoires sont...



## Catégorie ENTREPRISE

Michèle AZALBERT: ENGIE SA, CEO – Hydrogen Business Unit

Sylvie LEMMET: Conseiller Maître à la 2<sup>e</sup> chambre de la Cour des Comptes : environnement, énergie, transport, agriculture

Carole STROMBONI: Chief Digital Innovation Officer – Paris Habitat

## Catégorie CREATION

Stéphanie GOUJON : Directrice Générale – French Impact (précédemment Directrice Générale de l’Agence du Don en Nature)

Valérie MAS : Présidente – WeNow

Julie RANTY : Directrice Générale – VivaTechnology

## Catégorie MIXITE

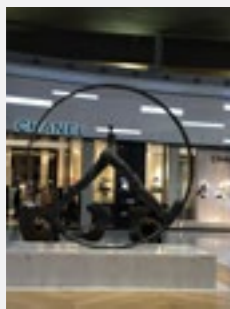
Jérôme BALLARIN : Président de 1762 et de l’Observatoire de l’Équilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise

Philippe BERTEROTTIERE : PDG – Gaztransport & Technigaz

Marc GOSSELIN : DRH – Groupe Crédit Mutuel ARKEA



## Cultur'elles : Nathalie Decoster, nouveaux Prix Trajectoires, nouvelles créations...



Le "symbole" de Nathalie Decoster



Exposition Photos dans les aéroports ADP



Consciousness



Deux ans après l'interview avec Nathalie Decoster, (relire l'article ci-contre) créatrice du Trophée Trajectoires à l'occasion du 10e Prix, nous nous croisons à nouveau, à la veille d'un Prix Trajectoires renouvelé et riche de trois catégories désormais – Projet Entreprise, Création et Mixité–, pour lesquelles une œuvre originale de l'artiste sera remise aux lauréats. L'occasion se prête donc à dresser un parallèle entre les évolutions de l'artiste et les questionnements qui animent notre réseau, et de rappeler comment son œuvre se marie toujours aussi pleinement avec les sujets que HEC au Féminin porte.

Depuis 2014, les projets internationaux de Nathalie Decoster se sont multipliés. ADP (Aéroports de Paris) inaugure à Hong-Kong leur troisième œuvre commandée pour Roissy, afin de faire rayonner leur marque dans cette région. ADP rend d'ailleurs hommage au travail de l'artiste à travers un reportage dans son atelier, une exposition de photos durant six mois visible dans leurs aéroports.

La notoriété de Nathalie Decoster dans la région (à Hong Kong comme en Chine continentale où plus de dix commandes publiques monumentales sont présentes, notamment à Shanghai) est un atout incontestable. Les symboles de l'artiste : le cercle et le carré – le ciel et la terre pour la Chine – et l'être humain en son centre ont résonné dès le début dans cette partie du monde, et cette troisième œuvre poursuit cette invitation à un voyage spirituel avec la présence cette fois-ci de nuages et toujours l'humain, sous-dimensionné. Inaugurée à Roissy le 10 octobre, Consciousness nous parle ainsi de la fragilité.

Dans un petit havre de paix où nous discutons, avec en bruit de fond l'eau qui s'écoule, les conditions sont parfaites pour percevoir le cheminement vers cette nouvelle œuvre, la fragilité et la relation au temps, le nécessaire droit au lâcher prise, au partage des idées et des émotions. Nathalie Decoster nous parle aussi de l'enfance qui rappelle que garder la tête dans les nuages est vital. Elle y voit une valeur importante, salvatrice dans un monde dont la brutalité ne se dément pas.

Dans le tourbillon des projets et des activités, il a fallu de sa part faire acte de volonté pour se permettre une pause temporelle, pour reconsidérer l'être, s'accorder le temps de prendre soin de soi. Se ressourcer pour mieux avancer. « J'ai rendez-vous avec moi-même ! » Une phrase décalée mais forte de signification. Cette phrase, il lui a fallu accepter de l'organiser et la vivre pleinement, puis être capable de la dire aux autres ! Voici le meilleur conseil que Nathalie Decoster nous livre aujourd'hui, prendre ce moment, partager et donner tout son sens au « Change Maker » que nous vous souhaitons de devenir !

Au printemps, plus proche que l'Asie, vous pourrez admirer les œuvres de Nathalie au Festival international de sculptures en Toscane, à travers plusieurs village et propriétés viticoles.

Doan Biraud

## Nathalie Decoster, créatrice du Trophée du Prix Trajectoires (article du Mag n° 66)



Sculpteur... Sculptrice ? Le peu d'habitude qu'a notre oreille pour cet art au féminin reflète bien la position encore singulière que tient Nathalie Decoster dans son environnement de fer et de feu... Elle s'en étonne et s'en réjouit : « on n'imagine pas les femmes sculpteurs, mais cela crée de la curiosité et de l'admiration, alors même que je ne me suis jamais posé la question ! »

D'ailleurs, Nathalie Decoster nous parle d'être humains, silhouettes asexuées évoluant dans des figures géométriques ; elle refuse la différence dévalorisante du genre pour porter un message d'universalité. Son travail très philosophique porte sur la condition de l'homme face au temps, sa fragilité qui doit être reformulée en qualité, en sensibilité constructive plutôt qu'en anxiété.

N'y voyons pas là le monde rêvé de l'artiste. Nathalie Decoster s'est nourrie de son expérience en entreprise. Pendant 6 ans, elle a appris sur les relations humaines, les egos, les contraintes propres à l'entreprise. Son quotidien est aussi celui d'une « personne PME », en interaction avec nombre de personnes, parlant création mais aussi planning, finances, international... Cette conscience forte la rend peut-être encore plus percutante tant auprès du grand public que des chefs d'entreprise.

Sa grammaire universelle a égrené ces messages à travers le monde, pour ou par des entreprises (exposition en partenariat avec Arcelor Mittal en 2010, sculptures monumentales pour Aéroports de Paris (Charles de Gaulle, Terminal E) en 2014 par exemple, ou dans des espaces publics, musées : quartier de Shanghai en 2014, Malibu en septembre 2017, ou bien encore à la prolongation de la liaison du métro entre Hong Kong et la Chine continentale en fin d'année... Symbole de lien, de relations humaines, qui lui tient extrêmement à cœur, le tout porté à l'international...

Si l'on devait compléter le message de la sculpture du prix Trajectoires « cette œuvre symbolise des personnes qui font des actions atypiques par rapport aux autres : le trait qui ondule sort du cadre habituel. C'est une histoire de dépassement de soi », nous ajouterions aujourd'hui « ne pas chercher celui qui me ressemble mais celui qui me complète ».

Une dernière citation de Nathalie Decoster, trouvée au hasard d'un moment dans un hôtel de Provence, illustre à nouveau cette conviction : « la différence, le partage, le savoir, n'oublions pas que l'enrichissement personnel passe par la découverte de l'autre ». « The more you share, the more you grow » ?



Photos © Marie Gagneur, (de haut en bas) : Nathalie Decoster, avec "Le temps qui passe", Sculptures "Rencontre dans le temps", détail de "Frailty cube" et "Ying Yang".



# 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 événements :

**LA grande soirée Be The Future 2018 sur le thème des Change Makers** : le 13 novembre 2018 à partir de 18h (accueil à 17h30) au MK2 Bibliothèque François Mitterrand, Paris 13e.  
Programme détaillé (cliquez sur le lien) : [programme BtF 2018](#)



**Brain Basics workshop: Empower your Mind** : atelier (en anglais) le 19 novembre à 12h30

## 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,

Réussir ou gagner. Le sport, un «Change Maker» ?

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...

### ■ Spécial Be the Future 2018, prochains thèmes à définir pour 2019

### ■ 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 :

