

## Magazine HEC au Féminin n° 76

# L'investissement d'un autre genre #PowerForGood

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 présidentes 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 !



Juin 2019

## Sommaire

Le mot de la Présidente, Évelyne Kuoh .....	3
Étude de notre partenaire KPMG sur StartHer .....	4
<b>Les Expert(e)s</b>	
Emma France, Impact Entrepreneurship Program Manager, HEC Paris .....	5
Florence Richarson et Véronique Lanot (H. 90), FBA (Femmes Business Angels) .....	7
Laurence Méhaignerie, Citizen Capital .....	9
<b>Les Témoignages</b>	
Marie-Christine Levet (H.88), fondatrice d'Educapital .....	11
Karin Jacquemart-Pernod (H. 89), secrétaire Générale/Directrice Financière de Butler Capital Partners .....	13
Luis Marini-Portugal (H.93) Business Angel / Senior Advisor Citizen Capital .....	15
Imène Maharzi (H.00), fondatrice et présidente de Own Your Cash .....	17
<b>Événements "en replay"</b>	
Conférence du 28 mars 2019, "Dirigeantes, la nouvelle relation au pouvoir" .....	21
Rencontres Trajectoires du 16 avril 2019 .....	23
Les prochains événements HEC Au Féminin .....	25

## L'équipe de rédaction de ce numéro

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

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

**Les rédactrices de ce numéro**

Iris Barlier (MBA.16)  
Valérie Boussard (H. 93)  
Marie-Laure Bastiment (MS.12)  
Mona Bercaud (EMBA. 17)  
Axelle Bernut (H.93)  
Doan Biraud (H.93)  
Barbara Carioca (H. 17)  
Mireille Chambellan (H.88)  
Maria del Peso (H.93)  
Ghita Morssi Barakat (H.08)

## Le mot de la présidente



Évelyne Kuoh (H.84)

### L'investissement d'un autre genre

L'entreprise évolue dans son objet social, pour prendre en compte l'intérêt social et la "raison d'être" qu'elle souhaite se donner, dans le prolongement des recommandations du rapport Notat-Sénard. Pouvant changer le sort des femmes, des hommes et de la planète grâce à ses capacités d'innovation, l'entreprise devient un puissant levier de transformation de la société, souligne Laurence Méhaignerie, co-fondatrice de Citizen Capital.

Fidèles à la ligne éditoriale de notre thématique annuelle Power for Good, nous interrogeons dans ce numéro à la fois le sens/impact de l'investissement et les barrières liées au genre dans le *private equity*.

De récentes études commencent (enfin) à s'intéresser aux biais cognitifs pouvant influencer les choix et montants financés en fonction du genre des porteurs de projets.

Le baromètre StartHer, soutenu par notre partenaire KPMG, suit depuis 3 ans l'évolution du financement des startup Tech dirigées ou co-dirigées par des femmes et ayant levé des fonds auprès d'investisseurs privés ou professionnels au cours de l'année considérée. Je vous invite à lire les chiffres, éloquentes, relevés dans notre article.

L'initiative SISTA a été lancée en décembre 2018 par une vingtaine de femmes emblématiques, parmi lesquelles Tatiana Jama (Conseil National du Numérique), Céline Lazorthes (Leetchi), Stéphane Pallez (Française des Jeux), Mercedes Era (BETC), Alice Zagury (The Family), Roxanne Varza (Station F). Elles se mobilisent pour un accès plus égalitaire des femmes au financements des fonds d'investissement.

En écho, 50 entrepreneurs influents, parmi lesquels Xavier Niel (Free), Gilles Babinet (CNum), Jérôme Lecat (Scality), Pierre Kosciusko-Morizet (Kernel Invest), Jacques-Antoine Granjon (Vente Privée),

Frédéric Mazzella (BlaBlaCar), ont récemment signé une tribune parue dans le journal Les Echos pour s'engager à construire un écosystème numérique plus inclusif.

Au Women's Forum Americas fin mai où HEC était partie prenante, Christine Lagarde s'est clairement prononcée pour un recours aux quotas, en amont dans les formations aux STEM (Science, Technology, Engineering and Math), pour une meilleure présence féminine.

### Corriger un déséquilibre « économiquement et socialement intenable »

Comment les fonds d'investissement appréhendent-ils les projets portés par des femmes ? Les pratiques des femmes sont-elles différentes ? S'autocensurent-elles dans l'évaluation de leurs besoins de financement ? Comment coopter plus de femmes dans les fonds d'investissement ? Comment opérer les changements nécessaires en profondeur ? Comment pallier à la sous-représentation des femmes dans le digital ? Faut-il avoir recours aux quotas ?

Autant de questions auxquelles nos expertes et témoins interrogées pour ce numéro tentent de nous apporter leurs bonnes pratiques, fruits de leur expérience.

Le sujet reste ouvert et nous vous donnons rendez-vous dès la rentrée pour d'autres rencontres passionnantes. Et surtout :

### SAVE THE DATE

4e édition de notre événement **Be The Future**

**Mardi 19 novembre, 17h-22h30**

Au siège du **MEDEF**, 55 avenue Bosquet Paris 07

## Notre partenaire KPMG

### Baromètre StartHer - KPMG

#### les levées de fonds des start-up Tech dirigées par des femmes en 2018

Paru le 8 mars 2019

Start-up Tech dirigées par des femmes : les montants levés par les femmes dirigeantes augmentent de 68 % par rapport à 2017

#### L'essentiel

Le montant total levé par des entreprises tech dirigées par des femmes augmente de 68% et confirme la capacité des fondatrices à lever des fonds de plus en plus importants. Les projets féminins gagnent en maturité et les levées se déconcentrent de la phase d'amorçage au profit des tours de financement plus avancés. Les secteurs du web et du logiciel sont également représentés parmi les levées de fonds féminines (chacun des 2 secteurs représente 34 % des levées de fonds féminines).

Lien avec le communiqué de presse :

<https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2019/03/barometre-starther-kpmg-levées-de-fonds-startup-tech-dirigées-par-des-femmes-2018.html#02>

et l'accès direct au dossier :

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2019/03/fr-etude-levées-de-fonds-des-startup-tech-dirigées-par-des-femmes.PDF>



# Les Expert(e)s



Emma France

Impact Entrepreneurship Program Manager, HEC Paris

Emma évolue depuis quelques années au sein de l'incubateur HEC où elle construit des programmes d'accompagnement d'entrepreneurs. Elle est tout particulièrement impliquée dans le programme Stand Up, qui contribue à l'émergence de projets d'entrepreneuriat social portés par des femmes. Très investie dans son quotidien et auprès des porteuses de projets, Emma est une jeune femme de conviction qui a à cœur d'avoir un impact positif dans sa vie professionnelle.

## En quelques mots, quel est ton parcours ?

En dernière année à HEC en 2016, j'ai suivi la Majeure Digitale, et dans ce cadre, j'ai créé une entreprise avec un autre étudiant. L'entrepreneuriat m'attirait déjà énormément. Malheureusement, nous avons dû abandonner notre start-up pour des raisons de market fit. Ensuite, je suis restée 2 ans dans un fonds d'investissement spécialisé dans les PME françaises. J'étais en charge du reporting extra financier et de la RSE. Puis, j'ai été recrutée par HEC comme Responsable des programmes d'entrepreneuriat à impact (social et environnemental), qui porte le programme de formation Stand Up, lequel existe depuis 2012.

## Quelles sont les particularités du programme Stand Up ?

Le programme Stand Up est une formation certifiante dédiée à des femmes en transition personnelle ou professionnelle et qui souhaitent lancer leur business pour devenir autonomes financièrement. Le programme est très dense, car en 2 semaines, les participantes doivent acquérir les outils et changer leur posture. Nous veillons à la mixité sociale en intégrant des femmes qui n'ont pas toujours accès à ce type de support. La formation, très centrée sur les clients, inclut aussi la levée de fonds. Mais avant tout, notre objectif est de les aider à sortir de leur zone de confiance confort, à prendre confiance en elles. En deux semaines, elles doivent changer leur posture,

apprendre à oser, poser des questions, à dire non. Oser est plus facile dans cet espace-temps limité et sécurisant. Elles s'autorisent à essayer dans ce cadre bienveillant qui mêle entraide et solidarité.

## À ton avis, quelles sont les pensées limitantes spécifiques aux femmes ? Existe-t-il des différences de comportements entre les hommes et les femmes ?

Dans notre programme, nous remarquons que former une entrepreneuse, ce n'est pas la même chose que former des hommes entrepreneurs. La formation Stand Up est inspirée d'un programme britannique, qui est mixte. Au-delà des différences culturelles, les hommes croient plus facilement en eux et en leur projet, alors que pour les femmes, cette confiance en elle et en leur projet ne tombe pas toujours sous le sens.

On observe que les entrepreneurs sont souvent sûrs de ce qu'ils savent, et doutent plus rarement de ce qu'ils ne savent pas. Les femmes, c'est plutôt l'inverse. Elles ont facilement des doutes sur leurs compétences, sur leur connaissance. À compétences égales, une femme se trouvera souvent moins légitime qu'un homme pour porter un même projet.

Les femmes ont parfois plus de scrupules que les hommes, qui s'embarrassent peut-être moins des conventions. Lors d'un interview, Virginie Despente a mentionné une vidéo démontrant l'intériorisation des stéréotypes de ce genre dès le plus jeune âge. Dans cette vidéo, des enfants passent un casting pour une pub pour des yaourts. Or, le yaourt est salé. Les garçons grimacent, recrachent, les filles ne disent rien et vont au bout du casting. Les petites filles subissent une sorte de conditionnement social qui les obligent à se conformer aux attentes. Cette attitude se retrouvent chez les entrepreneuses. Elles se bloquent plus souvent si elles perçoivent que « ça ne se fait pas ». Bien entendu, ces freins sont à tempérer selon les personnalités. Certains hommes fonctionnent aussi selon ce schéma, et des femmes ont un comportement ou une posture qui pourraient être qualifiés de plus masculins.

## À ton avis, les projets « au féminin » sont-ils genrés ?

Très souvent, les femmes du programme se lancent parce qu'elles ont constaté dans la société un dysfonctionnement qu'elles souhaitent résoudre. Elles sont aussi parfois à la recherche d'elle-même et vont se tourner vers un sujet qui les anime, qui leur parle ou qui les concerne de près. Leur motivation première est rarement l'opportunité économique.

Elles portent souvent des projets dans l'éducation, l'art, la cosmétique ou l'alimentation. (NB projet Incubateur HEC) Elles revisitent parfois des sujets féminins historiquement pris en charge par des hommes, qui ne comprennent pas bien les attentes des femmes. Un exemple même dans l'incubateur HEC : Je me souviens de ces deux femmes qui portaient un projet innovant sur le design des armatures des soutiens-gorge, car ceux-ci peuvent favoriser le développement des cancers. Ou de cet autre projet d'économie circulaire dans le bâtiment. Tous ces projets ont dès le début une orientation sociale ou sociétale. Les projets portés par les hommes sont peut-être plus tournés vers l'optimisation, la technique.

## À ton avis, l'accès aux fonds est-il plus difficile pour les femmes ?

Oui, malgré les progrès récents, je pense que l'accès aux fonds d'investissements est plus difficile pour les femmes. Les hommes ne sont pas toujours très réceptifs aux projets portés par des femmes, que ce soit pour des questions de posture dans le cadre de la levée de fonds, par méconnaissance des marchés auxquels s'attaquent des entrepreneuses ou simplement à cause de biais inconscients : les équipes d'investissement sont majoritairement masculines et très homogènes en termes d'origine sociale et culturelle. Cela crée des biais énormes et mal appréciés au moment d'évaluer l'intérêt d'un projet ou d'une équipe dirigeante.

## Quels sont les éléments clefs pour encourager les projets portés par les femmes ?

Sans aucun doute, il serait très favorable de mettre en valeur des femmes « modèles ». Non pas des femmes qui réussissent comme les hommes, mais des femmes qui réussissent en lançant un projet en cohérence avec ce qu'elles sont. Homme ou femme ont ce même besoin : avoir une approche innovante de la « réussite ». Aujourd'hui, la diversité d'approche et de rôles modèles est insuffisante. Nous sommes cernés par des doxas. Par exemple,

« un entrepreneur ne doit pas compter ses heures ». Mais tu peux aussi avoir un très bon équilibre de vie, sans mettre en péril ton projet.

Je pense qu'il faut pouvoir vivre l'expérience de l'entrepreneuriat dans un espace de sécurité pour dédramatiser l'enjeu, apprendre à oser dans un contexte de jeux, tester, avoir le droit de se tromper. L'école et le travail ne le font pas suffisamment à l'heure actuelle et il faut créer plus d'espaces d'apprentissages pour favoriser – sans risque – ces expérimentations et expériences.

## Quels conseils donneriez-vous à nos camarades HEC ?

Pour développer votre esprit entrepreneur, plusieurs angles sont à prendre en compte : prendre soin de soi (se connaître, bien manger, dormir, ...), de sa communauté (bien s'entourer et jouer le jeu de la réciprocité), de l'extérieur (rester ouvert sur le monde). Finalement, il est fondamental de comprendre qu'on est dans une dynamique et dans un écosystème, que rien n'est figé d'avance. Même en tant qu'entrepreneur, on ne peut pas tout contrôler mais on peut toujours faire de son mieux dans un environnement donné et façonné par ses trois dimensions : soi-même, les autres et la société qui nous entoure.

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

Pour plus d'informations :

Sur le programme Stand Up : <http://www.projetspourlemploi.fr/nos-realisations/stand-up-93/>

Sur l'accélérateur Ile de France : <http://www.laccelerateuridf.co/>

Sur le Centre IDEA de HEC : <https://www.hec.edu/en/faculty-research/centers/idea-center>

# Les Expert(e)s

Pour échanger avec nous sur l'investissement au féminin, deux personnes membres de Femmes Business Angels (« FBA ») :



Florence Richardson

Florence Richardson, co-présidente de FBA. Florence a un profil d'ingénieur (Centrale Lille) puis d'école de commerce (Master ESCP 1987), une expérience de quinze ans dans le secteur bancaire et elle est co-fondatrice d'une structure de

conseil en organisation commerciale. Elle a rejoint FBA en 2009 pour investir dans des start-ups, en est devenue vice-présidente en 2011 puis co-présidente en 2014. Elle a investi dans vingt-cinq start-ups.



Véronique Lanot (H.90)

Véronique Lanot, membre de FBA depuis 2013 et investisseuse. Véronique a débuté comme consultante, a cofondé son cabinet de conseil en organisation en

1995 et intervient depuis 2013 comme consultante indépendante. Elle a investi dans dix start-ups.

Présentation de l'étude européenne sur l'investissement au féminin



L'Union européenne a financé en 2017-2018 le projet WA4E (Women Business Angels for Europe's Entrepreneurs) pour promouvoir l'investissement au féminin. FBA, membre du consortium européen, a participé à l'étude lancée dans plusieurs pays européens, afin d'identifier les motivations et freins de l'investissement au féminin en Europe.

Parmi les motivations, on trouve : la volonté de soutenir l'innovation, de faire un investissement qui a du sens, l'attente d'un retour sur investissement, d'un avantage fiscal, et la dimension conseil intégrée dans ce type d'investissement.

Parmi les freins, on trouve : le manque de temps, le manque de moyens (supposé), le manque d'information par rapport à ce type d'investissement et le caractère risqué des investissements.

Au-delà de cette étude, l'objectif du projet est de développer la prise de conscience, la formation et le mentoring autour de l'investissement au féminin.



Quelle est la raison d'être de FBA ?

En 2003, Béatrice Jauffrineau (Sciences Po Paris, MBA HEC) a créé FBA, premier réseau européen de femmes business angels. Pourquoi ? À l'origine, en raison de la faible présence des femmes parmi les business angels, univers à 95 % masculin. L'objectif était donc de promouvoir les femmes dans ce milieu.

Ce constat reste vrai aujourd'hui en France, même si la proportion de femmes investisseuses a augmenté et atteint 10 %. En Europe, la situation est similaire. Quelques réseaux d'investissement au féminin ont été créés dans plusieurs pays.

FBA a également organisé le premier forum de l'investissement au féminin, le « Winday », à Paris en 2017 et 2018. Le réseau compte 150 membres, avec des antennes à Paris, Lyon et une troisième en cours de constitution à Strasbourg.

Sur six cents projets, environ quarante sont sélectionnés et présentés aux investisseuses ; environ vingt sont financés, pour un montant total de quelque 1,5 million d'euros par an. La qualité des projets s'améliore progressivement, les fonds levés augmentent, les tours de tables sont compris entre 300 k€ et 1 million, voire 1,5 million d'euros. FBA montre des spécificités par rapport aux autres réseaux de business angels. En effet, la moyenne d'âge (48 ans) y est inférieure aux autres réseaux (57 ans) ; il comporte beaucoup de femmes actives, avec des profils et expertises très différents (ingénieures, femmes issues d'écoles de commerce, de professions libérales...). FBA est reconnu comme un réseau très professionnel. Quasiment toutes les investisseuses y suivent une formation initiale, ce qui garantit homogénéité et rigueur dans l'analyse des projets.

L'étude d'un projet se fait à plusieurs, c'est là qu'intervient la richesse des expériences. Il s'agit d'un co-investissement. Plusieurs adhérentes étaient au préalable investisseuses à titre personnel mais faire partie d'un réseau permet de mieux s'informer, de partager des avis, et d'avoir une meilleure vision de l'investissement réalisé. Par ailleurs, pour les porteurs de projet, cette diversité est aussi une source de nombreux contacts et expertises utiles.

Investir dans une start-up est toujours une aventure à risque. Les femmes ne sont pas adverses au risque, mais elles ont une approche très analytique : mesure du marché potentiel, de l'utilité du projet, tout en ayant conscience du risque associé. Il convient de sortir des stéréotypes de secteurs qui seraient plus prisés par les femmes, mais il est vrai qu'elles se tournent peut-être davantage vers des projets porteurs de sens.

L'ISF permettait une défiscalisation de l'investissement. Avec sa suppression, la professionnalisation de l'analyse est encore plus nécessaire. En tout état de cause, il est conseillé de diversifier les investissements.

Du côté des porteurs de projets

Les femmes entrepreneures se tournent plus naturellement vers un réseau comme FBA. Ainsi, dans le sourcing des projets, on trouve une proportion plus importante de femmes que dans d'autres réseaux, apportés par exemple via d'autres réseaux au féminin. 30 % des projets sont portés par des femmes, soit deux fois plus que la moyenne nationale. Toutefois, cela ne représente pas un critère de sélection pour FBA.

Les qualités attendues du porteur de projet sont le niveau d'assertivité, la ténacité dans le maintien du cap, avec néanmoins une capacité d'écoute et réactivité, en cas de pivot à envisager, l'ambition. Un point important est la complémentarité au sein de l'équipe et l'environnement de l'équipe. Un binôme est plus prisé qu'un entrepreneur solitaire. Les facteurs d'échec sont les désaccords au sein d'une équipe, l'insuffisance du dynamisme commercial (lorsque la technologie l'emporte sur la nécessaire dimension commerciale), l'absence de vision stratégique.

La vision à moyen terme est essentielle. Les porteurs de projet n'ont pas toujours conscience des fonds dont ils auront besoin : FBA les incite parfois à en lever davantage pour assurer la croissance de l'entreprise et à envisager un second tour, ou au contraire, à ajuster leur première phase de financement aux besoins réels. Il est essentiel d'avoir une vision de la sortie des investisseuses, car elles attendent un retour sur investissement.

Le mot de la fin

Véronique, quels conseils donnerais-tu aux porteuses de projet ?

La démarche de levée de fonds est parfois vécue comme longue et difficile. Mon conseil est de persévérer, ne pas se décourager, c'est une période qui permet au projet de se questionner et de se solidifier.

Et aux investisseuses ?

Faites confiance à votre intuition. Pour investir, il faut l'intuition et l'envie. C'est une opportunité pour une investisseuse de prendre conscience de ses compétences et de l'apport possible à de jeunes porteurs de projet, souvent brillants, mais qui manquent parfois d'expérience et de recul, notamment en termes de développement commercial, vision des besoins financiers et stratégie de communication. Malgré tout, l'investisseuse doit rester dans son rôle : les décisions appartiennent à l'entrepreneur.

Florence, quels conseils donnerais-tu aux porteuses de projet ?

Au-delà d'un apport de fonds, FBA leur propose une approche bienveillante et un accompagnement pour leur projet, tout en restant dans un rôle de défense des droits de l'actionnaire : le business angel est dans cette double posture. C'est la raison pour laquelle un « fit » est nécessaire pour avancer.

Et aux investisseuses ?

Ce qui compte c'est surtout l'équipe, car seule une équipe de qualité pourra mener à bien le projet. Au-delà de l'intérêt du projet, c'est donc sur l'équipe qu'il faut se focaliser : le « fit » également côté investisseuse.

Je souhaiterais souligner également qu'il n'est pas nécessaire de réunir des sommes très importantes pour investir, contrairement à l'image que l'on peut se faire des business angels : le ticket moyen d'un investissement est en général entre 10.000 euros et 15 000 euros.

# Les Expert(e)s



Laurence Méhaignerie

Présidente et co-fondatrice de Citizen Capital

En quelques mots, quel est votre parcours et ce qui vous a mené à l'*impact investing* ?

Mon parcours dans la finance est au départ un « accident ». J'y suis arrivée en m'intéressant à la question sociale. Je suis sociologue-urbaniste de formation et me suis toujours intéressée à la question de la mobilité sociale et de ses corollaires, les enjeux de ségrégation et de déterminisme social. La question féminine m'a donc d'abord intéressée au sein d'un ensemble de blocages des trajectoires plus large. C'est en rédigeant un rapport sur l'égalité des chances pour l'Institut Montaigne en 2004 que j'ai réalisé que nos propositions visant à sortir d'une approche essentiellement juridique de la lutte contre les discriminations pour considérer la diversité comme un levier de progrès pour l'entreprise, étaient en fait mieux accueillies par l'entreprise que par la puissance publique. L'Etat n'a pas joué son rôle de « régulateur » sur ce sujet. Je reste convaincue de l'importance du rôle de la puissance publique comme régulateur pour ancrer dans la durée certaines transformations dans l'entreprise. La question de la mixité et de l'égalité hommes-femmes est *a contrario* un exemple de régulation réussie. Même s'il reste encore des combats à mener, jamais ce sujet n'aurait autant progressé sans l'impulsion de la Loi.

Cette expérience de chercheur associé au sein de l'Institut Montaigne m'a convaincue que l'entreprise était devenue un puissant levier de transformation de la société. L'entreprise a acquis des capacités d'innovation telles qu'elle peut changer le sort des hommes et de la planète. De ce fait, sa nature me semble être en train d'évoluer. C'est en observant les initiatives nord-américaines et anglaises, les *community-led social ventures* comme Bridges Ventures, fonds d'impact créé par Sir Ronald Cohen, que je m'intéresse alors à l'argent, au capital, comme levier pour accélérer ce mouvement que j'appellerai aujourd'hui de « l'entreprise à mission », qui définit l'entreprise comme un « objet

d'intérêt collectif » (cf. rapport Notat-Sénard) qui dépasse –sans pour autant perdre de vue !- la simple poursuite de l'intérêt des associés.

Quelles sont les particularités de Citizen Capital et les fondamentaux des décisions d'investissement ?

Citizen Capital est un l'un des premiers fonds d'investissement à impact en 2008. Nous investissons dans des startups et des PME qui cherchent à relever des défis sociaux et environnementaux majeurs, avec un double objectif de performance financière et d'impact social positif.

Malgré des parcours quasi opposés, mon associé, Pierre-Olivier Barennes (ancien directeur de Bridgepoint) et moi nous rejoignons alors sur la conviction que l'entreprise est un formidable outil pour permettre aux humains d'entreprendre pour agir concrètement pour changer le monde.

À l'époque, il était très nouveau d'articuler ensemble deux objectifs perçus comme contraires par le monde de l'investissement. Soit on faisait de l'argent soit on faisait le bien, mais pas les deux à la fois ! Nous nous sommes battus pour ne pas être catalogués comme des philanthropes déguisés en fonds ! Aujourd'hui les choses ont beaucoup évolué. Les clients et les collaborateurs tendent à se détourner des organisations dont ils ne comprennent pas le sens, la contribution au monde.

Citizen Capital vise la transformation l'ensemble de l'économie. Nous nous intéressons aux entrepreneurs qui ont une vision de comment leur produit ou leur service peut améliorer le monde à 3, 5 ou 10 ans. Nous investissons dans des entreprises dont nous pensons qu'elles ont un très fort potentiel de croissance et de création de valeur qui permet à l'impact de passer à l'échelle. Nous distinguons l'approche de responsabilité (RSE) d'une approche

de contribution (mission). Nous considérons que la mission (sociale, environnementale, culturelle) de l'entreprise a vocation à irriguer la réflexion stratégique. Elle détermine les axes stratégiques, parfois le business model. Quand OpenClassrooms nous a convaincu que sa mission était de rendre l'éducation plus accessible -nous avons challengé cela-, le fait de formaliser cette orientation a été déterminant dans l'évolution de la société (qui a levé 50M€ en 2018 auprès de General Atlantic, fonds US).

À ce jour, nous avons 83M€ sous gestion. Nous investissons à hauteur de 0.5M à 4M d'€, dans des startups *early stage* comme Make.org ou deuxiemeavis.fr, des startups plus *late stage* comme OpenClassrooms dans l'éducation, et des PME, comme la Camif dans la maison durable ou Naskeo dans la méthanisation agricole. Nous cherchons toujours d'abord à nous convaincre de la vision de transformation du dirigeant ; qu'est-ce qu'il cherche à transformer ? Pour quel impact ? Bien souvent, nous les aidons à accoucher ou verbaliser leur raison d'être et leur mission. Nous aidons à structurer cette ambition et établissons ensemble un business plan impact avec des objectifs et indicateurs associés, que nous annexons au pacte d'actionnaire.

Par ailleurs, nous sommes amenés à nous interroger sur la gouvernance de notre propre société. Faillissons-nous à nos obligations fiduciaires lorsque nous élargissons l'intérêt de nos investisseurs au-delà de seule maximisation de la valeur financière ? La réponse est non. Le code monétaire et financier dit que nous devons agir prioritairement dans l'intérêt de nos porteurs de parts. Mais il ne dit pas que cet intérêt est de nature exclusivement financière. En cela, l'*impact investing* qui se définit par cette dualité de rendement, ouvre une brèche intéressante pour faire évoluer le capitalisme.

Nous sommes partenaires et suivons de près les travaux d'un groupe de chercheurs de Mines Paris Tech qui a inspiré l'article 61 de la loi PACTE<sup>1</sup> (raison d'être et mission). Nous avons réuni avec eux une centaine d'entreprises au sein de la « communauté des entreprises à mission » qui permet le partage entre pairs. Le travail sur la mission, les indicateurs de mesure et les éléments de preuve, la gouvernance, sont autant de sujets à co-construire. Je remarque que beaucoup de femmes dirigeantes se passionnent pour ces sujets. Elles sont souvent « poissons-pilotes » au sein de leurs organisations même quand elles ne sont pas dirigeantes.

Être une femme dans un milieu très masculin, comment le vivez-vous ?

Y a-t-il des particularités aux femmes entrepreneures, fondatrices de start-up ?

Je rejoins l'analyse que vous me présentez (cf conférence du 28 mars sur les femmes dirigeantes) : le sentiment que les critères de réussite ont été avant tout bâtis par des hommes. Nous sommes encore peu préparées au leadership ; cela s'explique quand on sait qu'il n'y a guère que 50 ans que nous avons notre propre compte en banque ! Cette difficulté à nous sentir légitime rend notre parole moins audible, cela peut-être plus frustrant et renforcer notre syndrome de l'imposteur.

Est-ce générationnel ? L'impression de devoir abandonner certaines ambitions car il faudrait alors agir comme un homme ? Que l'équation vie professionnelle et familiale est insoluble ? Pour ma part, j'ai bénéficié de l'appui de parents qui m'ont transmis la conviction que tout était possible, et fonder mon entreprise a été une façon de résoudre et de répondre à certains freins, extérieurs comme intérieurs.

Pour ce qui est des femmes entrepreneures, j'ai une affinité particulière avec ces dernières. Je trouve qu'elles ont une vision holistique de l'entreprise, un raisonnement et un processus de décision itératif dans lequel je me reconnais. Il y a un besoin de partager et d'expérimenter que je retrouve aussi beaucoup chez les femmes.

Nous rencontrons et finançons plus de femmes dirigeantes depuis quelques années. Je vous invite d'ailleurs à découvrir deux de ces entreprises de notre portefeuille : Telegraphik fondée par Carole Zisa-Garat<sup>2</sup> et Carians / Deuxième avis<sup>3</sup>, fondée par trois femmes (dont Pauline d'Orgeval, H.92, candidate au Prix Trajectoires 2019).

Enfin, un conseil à nos camarades HEC ?

Ne pas hésiter à choisir des chemins de traverse pour poursuivre ses rêves et écouter avec le plus grand sérieux le besoin de trouver un sens dans sa vie professionnelle !

Propos recueillis par Doan Biraud (H. 93)

1 <http://www.mines-paristech.fr/Actualites/-PACTE-un-nouveau-statut-pour-l-entreprise/3719>

2 <http://www.citizencapital.fr/investissement/telegrafik/>

3 <http://www.citizencapital.fr/investissement/deuxiemeavis-fr/>

# Les Témoignages

Marie-Christine Levet (H.88)

Fondatrice d'Educapital



Elle a lancé son propre fonds d'investissement pour capitaliser sur ses vingt ans d'expérience dans le digital, plutôt que de se heurter au « plafond de verre ». Marie-Christine Levet, HEC 88, nous dit son enthousiasme d'être aujourd'hui l'une des rares business angels françaises et de miser sur « l'edtech ».

En 1988, tu étais diplômée d'HEC. Quel est ensuite ton parcours ?

Un parcours classique, puisque j'ai débuté ma carrière dans le conseil chez Accenture (Arthur Andersen), puis en finance et en stratégie dans des grands groupes américains : Disney, Pepsico... J'ai aussi obtenu le MBA de l'Insead. Cependant, j'aurais très vite atteint le plafond de verre si je n'avais pas bifurqué moins de dix ans plus tard. En réalité, j'avais, depuis la sortie d'HEC, envie de travailler dans les media – un milieu qui aiguillait ma curiosité. Or, en 1996, un ami m'a fait découvrir le web, nouveau media prometteur mais pas très reconnu, notamment en France. J'y ai cru. J'ai contacté Lycos<sup>1</sup> qui cherchait à s'implanter en Europe et ai lancé Lycos France en 1997, avant de le hisser au rang de second portail français en 2000, avec une vingtaine de millions d'euros de chiffre d'affaires. En 2001, j'ai repris le fournisseur d'accès Club Internet à la demande de son nouveau propriétaire Deutsche Telekom et l'ai dirigé jusqu'en 2007. Là, j'ai connu toute l'aventure internet, le très haut débit, l'ADSL, la téléphonie... Nous avons bien développé l'offre de contenus puis avons vendu Club Internet à Neuf Cegetel. J'étais consciente – et désireuse –, pendant ces années, d'engranger de l'expérience à la fois dans le développement d'entreprises et dans l'internet et les télécoms. C'est à ce moment-là que j'ai accepté mon premier mandat d'administratrice de société chez Iliad, groupe de Xavier Niel. Entre 2008 et 2010, j'y ai

<sup>1</sup> Lycos Inc., société américaine constituée pour porter le projet de moteur de recherche du professeur Michael Mauldin, université Carnegie-Mellon de Pittsburgh (États-Unis).

ajouté l'expérience de la restructuration de sociétés à la tête du groupe d'information hi-tech Tests, qui combinait media presse et papier. C'était mon premier plan social. Je me suis, en outre, occupée des activités internet du groupe NextRadioTV.

En 2010, j'étais dans l'opérationnel depuis un peu plus de vingt ans, j'étais mûre pour changer d'activité. Au hasard des rencontres, je me suis intéressée aux fonds d'investissement et ai rejoint Marc Simoncini, fondateur de Meetic, pour lancer Jaïna Capital, le premier fonds d'entrepreneurs spécialisé dans l'amorçage. J'y suis restée jusqu'en 2014 puis j'ai voulu monter mon propre fonds. Il m'a fallu plus de deux ans de travail pour lever ce fonds : Educapital est né en novembre 2017.

Pourquoi ce choix, un fonds d'investissement dédié à l'« edtech », c'est-à-dire les technologies au service de l'enseignement et l'apprentissage ?

Investisseur, c'est un métier qui nous fait croiser tout le temps des gens qui veulent « changer le monde ». C'est très énergisant, voilà déjà une bonne raison de s'y engager. De surcroît, après une carrière dense dans l'opérationnel, j'avais envie de travailler dans quelque chose de nouveau, un domaine où je pourrais restituer mon expérience. C'est le cas lorsque l'on finance des projets. Et pourquoi l'edtech ? Parce que je suis très sensible aux questions qui touchent l'éducation, la connaissance, la formation à grande échelle. L'éducation, c'est l'avenir. Or, quand j'ai constaté, à travers mes deux enfants, que l'école en France préparait de moins en moins aux enjeux présents et à venir ; que notre pays dégringolait dans les classements internationaux comme le Pisa<sup>2</sup> ; que notre système éducatif entretenait les inégalités en laissant cent mille jeunes chaque année sur le bord de la route – on le voit aussi à la croissance exponentielle du marché du soutien scolaire, deux milliards d'euros de chiffre d'affaires par an. Je me suis dit qu'il fallait agir, chacun à sa mesure.

<sup>2</sup> Pisa : « Program for International student assessment ». Programme international pour le suivi des acquis des élèves. En 2016, la France avait dégringolé à la 26ème place sur 70 pays. Le prochain classement Pisa sera dévoilé en 2019.

En connectant mes aspirations, le projet d'un fonds d'investissement spécialisé dans l'edtech m'est venu naturellement. Il en existait aux Etats-Unis, mais pas en Europe. C'est ma quête de « tech for good » car améliorer l'éducation, c'est avoir un impact sociétal fort. La France doit changer de paradigme : 3 % du secteur de l'éducation est digitalisé seulement ; si son école surmonte ses difficultés à s'appropriier les outils numériques, elle pourra, grâce à eux, répondre davantage à l'immense besoin d'éducation de la population. Educapital essaie d'y contribuer en finançant des entreprises innovantes. Il y a vingt ans, en créant le premier moteur de recherche, je faisais le rêve que le réseau apporterait à tous un accès massif à la connaissance. C'est fait... Je poursuis mon rêve, en misant sur une éducation plus individualisée, plus performante, fondée sur la créativité, la pensée critique, la communication et le travail collaboratif.

Comment les fonds d'investissements appréhendent-ils les femmes ? As-tu vu des profils féminins émerger ?

Educapital est le seul fonds français dirigé par une équipe de partenaires féminine. Mon associée Litzie Maarek et moi sommes des pionnières dans ce domaine. Le milieu des fonds d'investissement reste très masculin, très stéréotypé, comme celui de la finance en général. Ce sont des cercles d'hommes qui se cooptent, se satisfont amplement de ce système et ne se posent pas la question de l'ouvrir davantage aux femmes. Ajoutez-y le fait que le digital est un secteur qui fait peur aux femmes encore aujourd'hui... Elles s'imaginent sans doute qu'il faut être un geek pour y accéder. Certes, on en trouve plus qu'il y a vingt ans, mais elles sont cantonnées aux fonctions marketing et ressources humaines. Ne nous cachons pas non plus que l'âge pour se lancer dans l'entrepreneuriat, c'est 30-40 ans, ce qui correspond aussi à l'âge de la maternité et de l'éducation de jeunes enfants.

Les fonds d'investissement reçoivent très peu de dossiers portés par des femmes, moins de 10 % par an. Quand il en arrive un, le projet manque souvent d'ambition : les femmes, en bonnes élèves, essaient, semble-t-il, d'agir avec peu de moyens et, par conséquent, lèvent moins d'argent que les hommes. Eux nous approchent avec un état d'esprit bien différent : ils veulent changer le monde avec leur projet et ça marche ! Educapital affiche un meilleur score que les autres fonds, malgré tout. Nous avons à ce jour financé dix projets, dont deux fondés par des femmes. Mais c'est encore

faible. Nous recevons trop peu de projets portés par des femmes. Je pensais que dans le secteur de l'éducation, j'en recevrais plus.

J'ai vu des profils émerger dans le digital – par exemple la fondatrice de Leetchi.com, Céline Lazorthes ou encore Fanny Pechiodat, fondatrice de MyLittleParis –, mais très peu. Nous manquons clairement de modèles féminins. Il faudrait coopter plus de femmes dans les fonds d'investissements. Si on peut y parvenir sans avoir recours aux quotas, ce sera mieux, bien évidemment. Le travail doit se faire plus en profondeur : dès la petite école, il faut intéresser les filles autant que les garçons aux nouvelles technologies, leur montrer que rien ne les empêche d'innover dans ce secteur.

Ce sont donc les premières recommandations que tu formules à l'endroit de nos camarades HEC ?

Oui. Je leur dis : Allez-y ! Entrez-y ! N'hésitez pas à vous constituer un réseau. N'ayez pas peur, les fonds d'investissements n'opposent pas de barrières aux projets portés par les femmes, dans le digital non plus. Il n'y a pas besoin d'être ingénieur pour travailler dans les nouvelles technologies. Osez, présentez-nous vos projets : nous vous attendons, il y a de la place pour vous !

Propos recueillis par Axelle Bernut (H.93)

## L'edtech, une ambition féminine ?

Educapital est doté de 47 millions d'euros. Il investit sur tous les marchés de l'éducation, de la petite enfance à la formation professionnelle. Parmi les entreprises qu'il soutient, il y a Lunii et Magic makers, deux projets portés par des femmes. Lunii a inventé une boîte à histoires pour développer la créativité des enfants. « En deux ans, l'entreprise a créé une plateforme de mille contenus que les parents peuvent télécharger, souligne Marie-Christine Levet. Elle a réussi à imposer un nouveau concept d'objet connecté pour développer la créativité des tout-petits sans écran. » Magic makers a développé une méthode pédagogique pour dispenser des cours de code aux enfants. « La fondatrice, Claude, voulait apprendre aux plus jeunes à créer, de manière autonome et en équipe. Magic Makers a déjà formé plus de dix mille jeunes, dont 30 % de filles. »

# Les Témoignages

Karin Jacquemart-Pernod (H. 89)

Secrétaire Générale/Directrice Financière de Butler Capital Partners



Peux-tu nous dire en quelques mots quels ont été ton parcours et tes motivations ?

J'ai commencé ma carrière en Corporate Finance/ M&A chez Goldman Sachs à Londres. J'ai ensuite intégré le monde du *private equity* quand Walter Butler m'a proposé, en 1991, de rejoindre le fonds LBO qu'il créait. J'ai tout de

suite été tentée car c'était une nouvelle aventure (c'étaient également les débuts des LBO en France) qui me permettait de traiter de sujets variés et complexes et d'accompagner des entreprises davantage dans la durée, de participer à la définition de leur stratégie et à leurs différentes phases de développement. J'y ai passé une dizaine d'années passionnantes comme Directeur d'investissement. J'ai ensuite souhaité avoir une expérience plus opérationnelle. J'ai alors rejoint une agence de publicité en tant que Directrice financière et membre du comité de direction. Puis en 2003, je suis retournée chez Butler Capital Partners afin d'y exercer les fonctions de Secrétaire générale et de Directrice financière.

Quelles évolutions vois-tu dans ce métier, quelle y est la place des femmes ?

Tout d'abord, le secteur du *private equity* est un secteur qui s'est beaucoup développé en France au cours des 25 dernières années et qui a gagné en maturité.

En ce qui concerne la place des femmes, quand j'ai débuté, je n'ai pas rencontré de barrières liées au genre. Les femmes ne me semblaient pas particulièrement discriminées, même si le secteur dans lequel j'évoluais était presque uniquement masculin. C'était même parfois un avantage d'être une femme dans des métiers très masculins car cela permettait d'apporter une vision différente.

Les difficultés apparaissent plus tard, au fur et à mesure de la progression de carrière : j'ai alors constaté qu'à un certain niveau de poste, certaines barrières, parfois imperceptibles, demeuraient. Ainsi très peu de femmes accédaient au statut d'associé dans le *private equity*. La féminisation des équipes s'est d'abord faite dans les fonctions de back/middle office et ensuite dans les équipes d'investissement, mais à des postes plus junior. Il faut donc poursuivre cette féminisation.

À un certain niveau, les portes ont tendance à se fermer, surtout dans des milieux historiquement très masculins, parfois parce que les critères de promotion correspondent à des profils plus masculins. Par ailleurs, certaines femmes choisissent à un moment d'évoluer vers des métiers perçus comme étant plus compatibles avec une vie de famille. D'autres ont tendance à s'autocensurer, notamment si elles ne se sentent pas compétentes sur tous les aspects d'un poste. En effet, une étude récente de Hewlett Packard indique que les hommes postulent généralement à un poste s'ils remplissent 60% des critères demandés, alors que les femmes le font quand elles remplissent 100% des critères !

Afin d'accélérer le changement et parvenir à féminiser davantage le « haut de la pyramide », il faut convaincre les dirigeants des sociétés de gestion de favoriser la promotion de jeunes femmes et de faire évoluer si besoin l'organisation, mais je pense que cette prise de conscience que la mixité et la diversité sont sources de richesses est déjà bien en cours dans de nombreuses structures. Il faut également accompagner certaines jeunes femmes, pour limiter notamment leur tendance à l'autocensure et les convaincre d'oser davantage. Le développement des réseaux féminins et le mentorat vont également dans ce sens et sont très positifs.

Ressens-tu des différences dans la pratique des femmes ?

Je ne suis pas certaine qu'il soit possible de tirer des conclusions générales car j'ai vu des pratiques très différentes selon les femmes rencontrées. En

revanche, je pense avoir rencontré plus souvent des femmes rigoureuses, pragmatiques, défendant leurs idées tout en cherchant à aboutir à une solution, avec peut-être parfois moins d'ego...

Je sais qu'il est parfois reproché aux femmes d'être trop empathiques, trop émotionnelles, alors qu'il s'agit simplement d'une approche différente. Or, la pluralité doit être regardée comme une chance et comme une force.

Il me semble que les récentes évolutions sociétales ou technologiques ont permis beaucoup d'avancées dans la façon de travailler, œuvrant ainsi très certainement pour l'égalité et la mixité professionnelles. Les « millennials » vont très certainement aller plus loin en ce sens car c'est une génération entière qui veut faire bouger les lignes et qui ne peut donc être ignorée.

Quels conseils donnerais-tu à nos camarades HEC qui souhaiteraient faire carrière dans le *private equity* ?

Promouvoir la mixité et entretenir la diversité, c'est primordial. Il me semble que le secteur du *private equity* en est aujourd'hui de plus en plus conscient. De nombreuses initiatives voient le jour, parfois grâce aux institutionnels qui investissent dans les fonds et qui demandent une plus grande diversité dans les équipes d'investissement. Je suis donc certaine qu'il y a et qu'il y aura, de plus en plus d'opportunités pour les femmes dans ce secteur et qu'elles pourront de plus en plus accéder à des postes élevés. Les femmes doivent conserver leur façon éventuellement différente d'analyser une situation, d'aborder un problème, de négocier, etc. C'est une force de pouvoir apporter de la diversité et une plus grande variété de points de vue et d'analyses.

Dernier conseil pratique, il faut penser à cultiver son réseau dès le début de carrière. C'est toujours important, mais sans doute encore davantage dans certains secteurs comme le *private equity*.

Propos recueillis par Mona Bercaud (EMBA.17)

# Les Témoignages

Luis Marini-Portugal (H.93)

Business Angel / Senior Advisor Citizen Capital



Homme aux multiples racines, arrivé en France à dix ans, polyglotte, Luis Marini-Portugal a préféré, dès HEC, un parcours à l'étranger : stages au Portugal, au Sénégal et au Brésil, puis PIM UC Berkeley et HS Saint-Gall.

« La vie, ce sont les rencontres », nous

confie-t-il. En ce qui le concerne, elles ont été souvent marquées par des femmes. La première, celle qui l'a convaincu de partir à New-York puis Londres pour JP Morgan en marché de capitaux. Celle, ensuite, qui lui a appris les réflexes du métier. Une femme « dure » comme il faut l'être dans un milieu particulièrement compétitif. Il se souvient toutefois de sa patience et a gardé en tête sa ligne de conduite : l'importance de garder sa personnalité et de préserver une liberté par rapport aux autres et à l'entreprise.

« Equity Analyst », installé à Londres, Luis prend du recul vis-à-vis du métier de conseil. Ce qui est attendu (et apprécié) du client ? Qu'il soit conforté et qu'on lui donne à entendre ce qu'il a envie d'entendre. « Le banquier d'affaires serait-il un sophiste ? ». Il décide de quitter JP Morgan pour ces raisons de manque d'alignement, de « post-rationalisation » et les questions de gouvernance qui les accompagnent.

## Valeur ajoutée et gouvernance des sociétés

Début 2000, Luis rejoint Gaz & Eaux dont la fusion en 2001 avec Eurafrance donnera naissance à Eurazeo, l'une des principales sociétés françaises de capital investissement. Il participe à la création de l'équipe d'investissement et réalise ses premiers investissements sur fonds propres (Ipsos, Eutelsat, Terreal, Rexel, B&B) et non plus pour compte de tiers. Ils redonnent à Luis le sentiment d'avoir un réel effet sur ces entreprises, de mettre en place une gouvernance efficace et productive.

En parallèle, en 2002 aux côtés de sa femme, il découvre le monde associatif et devient trésorier de « Passerelles & Compétences », avec la même optique d'apporter de la valeur ajoutée en termes d'organisation.

En 2006, il entre au Comex d'Eurazeo mais part en congé sabbatique en 2007 après s'être opposé à quelques opérations. L'évolution lui donne raison et il est rappelé en 2008 en étant promu au Directoire, année de l'arrivée de Virginie Morgon (actuelle présidente du Directoire d'Eurazeo). Paradoxalement, il apprécie cette période de crise où les actions prennent le dessus sur les paroles et ont des impacts clairs.

À partir de 2012-2013, Eurazeo accélère sa dynamique de croissance. L'exercice du pouvoir, ses attributs, sont autant de réflexions évoquées par Luis.

« Réclamer d'être payé comme les autres, rappelle-t-il en écho avec les problématiques souvent évoquées pour les femmes, est une question de considération et de pouvoir, au-delà de la question financière. D'où son importance : l'égalité de salaire hommes-femmes marque aussi l'égalité de considération. »

Assumer le pouvoir avec le risque qu'il vous corrompe, qu'il envahisse toute votre vie ? Adopter un « style » de pouvoir conforme à ce qu'en attend l'entreprise ? Ce sont des questions qui ne sont d'ailleurs pas liées au genre pour Luis, qui aura croisé des femmes ayant adopté des codes de pouvoir tout à fait assimilables à ceux des hommes.

## Impact investing

En 2013, Luis quitte Eurazeo. Il se forme au coaching et accompagne les dirigeants dans leurs relations avec les fonds d'investissement. Il est également actionnaire dans diverses entreprises et conseille des sociétés de gestion ou fonds d'investissement en tant que « senior advisor » et associé, dont Citizen Capital, fonds d'investissement leader de *l'impact investing*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Citizen Capital finance et promeut des entrepreneurs engagés qui contribuent à relever des défis sociaux ou environnementaux. L'ambition est de prouver que ces choix d'investissement sont aussi performants que d'autres plus « classiques » et que la finance peut donc se mettre au service du plus grand nombre et de la transformation de la société.

« J'ai choisi de m'impliquer sur *l'impact investing* car je crois que l'entreprise peut concourir à résoudre des enjeux de sociétés, notamment dans l'inclusion et le lien social des personnes les plus vulnérables et autour des questions environnementales. Sur ces questions, je pense que les solutions d'intérêt général doivent émerger aussi bien des états, des associations, que des entreprises, chacun avec ses modes de financement spécifiques et complémentaires ». Une position claire et pragmatique avec la volonté de concilier rentabilité et impact plutôt que de les opposer.

## Enfin, un conseil pour nos camarades HEC ?

« Quant aux jeunes HEC, c'est difficile de donner des conseils généraux. Je suis fasciné par leur esprit d'entreprise et leur confiance en eux, que je n'avais pas au même âge. À ma sortie d'HEC, je voulais juste apprendre un métier dans un domaine que j'aime (l'économie et la finance), dans un environnement stimulant et avec des personnes bienveillantes. C'est ce que j'ai trouvé chez JP Morgan à mes débuts et ce que j'ai essayé de mettre en place chez Eurazeo. J'y ai ressenti à la fois de l'exigence mais aussi la patience et le soutien pour me faire grandir. C'est tout ce que je leur souhaite pour leur première expérience professionnelle. »

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

Lire également l'interview de Laurence Méhaignerie, présidente et co-fondatrice de Citizen Capital.



# Les Témoignages

Imène Maharzi (H.00)

Fondatrice et présidente de Own Your Cash



**Pour commencer, peux-tu un peu nous parler de ton parcours ?**

Diplômée d'HEC 2000 (Grande Ecole), je travaille depuis maintenant plus de vingt ans dans le domaine de l'investissement. J'étais dans un premier temps au service de fonds d'investissement chez Arthur Andersen, puis suis devenue investisseuse à partir de 2006 chez Butler Capital Partners, pendant cinq ans. Depuis 2013,

j'investis en temps et en argent dans des start-ups et des TPE à impact social et/ou environnemental positif : cette classe d'actifs, « l'impact investing », était peu connue en France à l'époque, je l'ai moi-même découverte à la suite d'une jolie rencontre avec une investisseuse.

Pendant 3 ans, j'ai également repris une PME à impact social, que j'ai dirigée et développée, dans le transport scolaire d'enfants handicapés à Paris.

En 2018, j'ouvre une nouvelle page avec OwnYourCash. Face au manque d'accès au financement des projets fondés/co-fondés par des femmes, j'ai décidé de créer cette plateforme éducative pour aider les femmes à prendre leur destin économique en main via deux axes :

- les former au BA-ba de la finance et de l'économie, pour leur donner des clés afin de gérer leur argent et le faire fructifier, en démystifiant des choses qui semblent trop compliquées, bref, pour ouvrir une conversation claire autour de l'argent ;

- former le regard d'une nouvelle génération de business angels (des femmes et les hommes qui le souhaitent !), pour fluidifier l'accès au capital des projets fondés/co-fondés par des femmes. Afin de les inviter à aller au-delà des biais et des préjugés, à apprendre à détecter des opportunités d'investissement sous-estimées, notamment les projets à impact social positif.

Parallèlement à ça, je suis mentor d'entrepreneurs depuis vingt ans. De 15 à 19 ans, j'ai travaillé avec mon père dans l'entreprise qu'il avait créée. J'ai donc été exposée très tôt à des questions opérationnelles et commerciales auxquelles peu de jeunes de mon âge sont exposés normalement. Sur le campus d'HEC, l'association qui m'a tout de suite attirée aidait des jeunes porteurs de projets

à Plaisir à créer leur entreprise : j'avais des choses à partager avec eux et je sentais que je pouvais leur être utile ! Depuis, je n'ai pas arrêté de faire du mentoring de toutes sortes d'entrepreneurs, hommes et femmes – tant par goût que pour mon enrichissement personnel. Au fur et à mesure, de plus en plus de femmes porteuses de projets me demandent de l'aide. J'ai donc plusieurs casquettes : investisseuse, repreneuse, entrepreneuse, mentor.

**De ce travail avec des porteuses de projets, peux-tu dire qu'elles ont certaines spécificités ?**

Globalement, il y a un même socle de préoccupations entre entrepreneurs, hommes et femmes. Mais j'ai pu observer que certains sujets revenaient plus particulièrement pour les femmes que j'ai aidées. Ceux-ci tournent beaucoup autour de l'argent et du financement.

Premier point : de nombreuses entrepreneuses m'ont demandé de les accompagner à la banque ou devant un investisseur, pour défendre leur projet, alors qu'aucun homme ne m'a demandé ce type de soutien. Pour autant, nous préparions de manière équivalente en amont, mais le fait de souhaiter que je vienne physiquement avec elles en parler devant un financeur est un point vraiment particulier.

Deuxième différence : la demande de financement est souvent plus faible et cela ne se justifie pas uniquement par la nature du projet ou par un potentiel plus modeste. Les investisseurs sont habitués à défalquer les Business plans parfois farfelus des startuppeurs. Dans le cas des femmes que j'ai accompagnées, la démarche est inverse : il s'agit plutôt de les booster. Si 200 k€ sont recherchés, je demande souvent ce qui pourrait être fait avec 500 k€ voire 1 M€. Pour ouvrir des perspectives, un chemin vers d'autres possibles. Et révéler la réelle ambition de l'entrepreneuse pour son projet, pas uniquement celle qui lui semble acceptable par les autres.

Le sujet fondamental est en fait le rapport des femmes à l'argent. Pour moi, c'est la « dernière frontière », car sans égalité économique réelle, l'égalité en droits entre hommes et femmes reste une illusion.

**Et pour toi, qu'est ce qui expliquerait alors ce rapport à l'argent difficile chez les femmes ? Est-ce dû à leur état d'esprit, leur éducation, leur conditionnement social ?**

Je pense qu'il y a plusieurs paramètres. Tout d'abord il faudrait arrêter de culpabiliser les femmes. On leur demande d'oser. Elles osent DEJA plein de choses,

elles n'ont pas besoin qu'on leur dise d'oser. Ce discours m'agace au plus haut point. Cependant, on peut leur faciliter les choses, les inviter à prendre conscience de certaines choses.

**Donc tu penses que c'est intériorisé ?**

Oui et non. Ça reste en effet le tabou ultime, en particulier dans les pays méditerranéens et la France, à ce titre, est indéniablement un pays méditerranéen. Une femme qui parle d'argent, en manipule, le gère est une femme vénale, une mauvaise femme, une femme qui se vend. Très péjoratif donc...

J'observe qu'il est socialement acceptable d'être une femme qui consomme, en revanche, il y a un réel malaise pour elles à en parler, assumer de le gagner, voire de l'investir.

Par ailleurs, les entrepreneuses en France souffrent d'un manque de financement de leurs projets : elles créent à 78 % leurs projets sur leurs deniers personnels, plutôt des micro-entreprises. Et pour celles qui lancent des start-ups tech, elles captent à peine 10 % des montants déployés par les fonds d'investissement en France. Au niveau international, elles lèvent moins de 3 % des montants investis par les fonds...

En réalité, c'est à l'amorçage que ça dysfonctionne, au niveau où les business Angels interviennent. L'accès aux premiers 50 ou 100 k€ est difficile et souffre de nombreux biais défavorables aux femmes. Or ces premiers montants permettent d'investir dans la technologie, dans des salaires, de franchir rapidement les premières marches du projet et de prouver aux financeurs (fonds d'investissement et banques) sa solidité et son potentiel. Si on prend deux ou trois fois plus de temps pour les franchir, les financeurs le perçoivent comme un manque d'ambition ou de potentiel et passent leur tour.

**Les femmes rencontrent donc plusieurs types de difficultés : celles plus ou moins intériorisées dans leur rapport à l'argent et d'autres, plutôt extérieures...**

Oui, c'est le propos d'*OwnYourCash* : contribuer à réduire le gâchis de potentiel économique et social dû au sous-financement des projets fondés/co-fondés par des femmes. Sous-financés et donc entravés dans leur développement.

Un exemple concret : LYGO (« Les yeux grand-ouverts ») est une entreprise sociale qui fabrique des objets publicitaires équitables à Dakar, au Sénégal. Nolwenn Buvat l'a créée il y a dix ans pour lutter contre la grande pauvreté en Afrique. LYGO donne du travail, une formation, des perspectives à des femmes en situation d'exclusion, à des personnes handicapées. Nolwenn Buvat a tenté de lever des

fonds pour accélérer son développement, mais malgré une jolie clientèle d'agences de voyages en France et un impact social démontrable, les financeurs n'ont pas suivi. Ses clients sont ses seuls financeurs, elle doit donc faire preuve d'innovation, de frugalité pour pallier le manque de financement. La croissance de l'entreprise s'en trouve donc ralentie. C'est un gâchis.

**Est-ce que tu as le sentiment que les projets portés par les femmes sont différents de ceux portés par les hommes, qu'ils se distinguent par le secteur d'activité, l'objectif, l'approche, etc. ?**

Moi, non, je ne pense pas qu'il y en ait mais des statistiques montrent que les femmes vont plutôt se lancer dans les services. Je ne crois pas à une appétence particulière des femmes pour les services et m'interroge : est-ce que ce ne serait pas parce que les services demandent moins d'investissement au départ ? Ayant moins d'aisance à le faire.

**Parmi les femmes business angels, y-a-t-il un profil particulier qui émerge ?**

Aujourd'hui, moins de 10 % des business angels sont des femmes parmi les cinq mille référencés en France. La principale association de femmes, FBA, compte cent cinquante membres. Sur le profil ou la sociologie des femmes business angels en France, je n'ai pas fait d'étude particulière. Je pense qu'il n'y en a pas assez tout simplement (on en a deux fois moins qu'aux Etats-Unis rapporté à la taille de notre économie), pas assez de femmes et d'hommes ouverts sur le potentiel des projets fondés par des femmes ou par des porteurs de projet qui sortent du schéma du startuppeur classique. Donc *OwnYourCash* a vocation à en former une nouvelle génération, tout simplement.

**Qu'est ce qui te motive et te décide à investir dans un projet ?**

La vision sociale et environnementale du porteur de projet (c'est ma thèse d'investissement) et l'alignement entre l'entrepreneur et cette vision. C'est un point fondamental, qui garantit l'engagement sur la durée, malgré les vicissitudes inhérentes à la création d'entreprises.

Sur la prise de décision, il y a beaucoup de paramètres à prendre en compte.

**Est-ce que c'est plus rationnel, plus basé sur des fondamentaux économiques ?**

Pas forcément, ça dépend du stade de développement du projet.

# Les Témoignages - Imène Maharzi (suite)

D'ailleurs, l'une des raisons pour lesquels en série B et C, les montants levés sont presque équivalents entre les projets portés par les femmes ou les hommes, c'est que les fondamentaux économiques sont plus prégnants dans la prise de décision des investisseurs à ce moment-là et l'identité du porteur de projet est un peu moins importante. Aux stades initiaux du projet, la vision et la personnalité du porteur de projet sont essentielles. Quelle confiance lui accorder ? Là pour l'investisseur, c'est un « leap of faith » (un acte de foi, un saut dans le vide), pour être convaincu par le porteur de projet. Et à ce stade-là, on remarque en effet une distorsion entre les montants levés par les hommes et les femmes à projets comparables, en défaveur des femmes.

En *private equity*, on est dans quelque chose d'assez difficile à standardiser. Chaque investisseur ou business angel a sa personnalité, son expérience, ses goûts, son comportement et son approche du projet, ses schémas de décision. Avec tout le foisonnement observé côté entrepreneurial, je trouve que les business angels manquent de variété. La disparition de l'ISF va probablement conduire à une évolution de la population de business angels vers des personnes beaucoup plus motivées par l'aventure entrepreneuriale et moins par les allègements fiscaux.

**Pour finir, quels seraient les conseils que tu adresserais à tes camarades, les porteurs de projets puis les business angels ?**

Pour mes camarades femmes : je les inviterais à apprendre à investir. Quel que soit leur patrimoine financier, elles ne se rendent pas forcément compte qu'elles ont toutes du capital, du capital social et culturel. Investir, cela revient à faire fructifier son capital. Cela peut passer par l'employer dans des causes qui les intéressent, comme dans des entreprises sociales ou des associations, mais aussi dans des projets entrepreneuriaux, en tant que mentors, administratrices ou business angels. Celles qui souhaitent devenir administratrices pourraient d'ailleurs utiliser la voie de l'investissement en tant que business angels pour gagner leurs premiers mandats !

Pour mes camarades HEC : je les invite à se rapprocher du monde des entrepreneurs, car ce sont des gens en marge, qui ont déjà un pied dans le monde de « demain », dont on a beaucoup à apprendre. Etre à leurs côtés, c'est entreprendre par procuration et c'est donc aussi investir en soi pour demain.

Aux business angels, aspirants ou déjà expérimentés : je souhaite leur souligner qu'il existe un gisement de potentiel économique et social aujourd'hui sous-exploité, parmi tous ces projets fondés par des femmes, des personnes « hors cadre », ou des projets à impact social positif. Ma philosophie avec *OwnYour Cash*, c'est

qu'investir, c'est porter un regard, au-delà du voile des préjugés, pour découvrir la valeur encore trop souvent gâchée, cachée par des biais.

En parlant de biais, les études académiques montrent qu'en moyenne, les fonds d'investissement ne posent pas les mêmes questions aux hommes et aux femmes et ce, quel que soit le genre de l'investisseur. Ainsi, 2/3 des questions posées aux hommes sont des questions dites de promotion – « Où vois-tu le projet dans cinq ans, peux-tu me présenter ton parcours ? » – tandis que deux-tiers des questions posées aux femmes sont des questions dites de prévention : « Comment peux-tu me justifier la taille du marché dans cinq ans ? En quoi peux-tu me démontrer que tu es la bonne personne pour porter ce projet ? Etc. ».

La même question peut donc être posée de deux façons radicalement différentes, avec de réelles conséquences sur la perception du projet. En effet, les études ont montré que pour un même projet, si on pose des questions de prévention plutôt que de promotion, l'écart de montant levé est de 1 à 7 ! Le conseil que je donnerais donc aux porteurs de projets (hommes et femmes) est d'apprendre à détecter ces deux types de questions et de s'y préparer. Et face à une question de prévention, stop au syndrome de la bonne élève ! Répondez-y comme si on vous avait posé une question de promotion :).

Merci beaucoup Imène pour ton temps.  
Merci à toi, Ghita

*Propos recueillis par Ghita Morssi Barakat (H.08)*

# Événements en replay

Conférence du cycle « Power for Good » d'HEC au Féminin le 28 mars 2019

## « Dirigeantes : la nouvelle relation au pouvoir »

Concept fascinant, le pouvoir et ses représentations changent, à l'instar de notre monde. L'accèsion de femmes aux postes clés des grandes entreprises françaises, conjuguée aux nouvelles attentes sociétales, se traduira-t-elle par une évolution du pouvoir et de son exercice ?

Représentant 43 % des conseils d'administration et 15 % des comités exécutifs (Comex) du SBF 120, les femmes, minoritaires mais toujours plus nombreuses, investissent progressivement les instances dirigeantes. Pourtant, que sait-on d'elles, mis à part qu'elles ont percé le « plafond de verre » ? Comment vivent-elles ce passage au pouvoir ? Y sont-elles préparées ? Leur relation au pouvoir est-elle différente de celle des hommes ? Une fois hissées au sommet, comment exercent-elles leurs responsabilités de dirigeantes ?

Valérie Boussard (H.93), sociologue et directrice de laboratoire au CNRS, et Maria del Peso (H.93), directrice de communication & executive coach, ont lancé un projet de recherche fédérant sociologues du CNRS et experts du monde de l'entreprise pour analyser l'exercice du pouvoir dans les instances dirigeantes d'entreprises en France, notamment à travers le rôle et la perception des femmes. Cette étude dépasse ainsi celles portant déjà sur le plafond de verre.



Lors de la soirée HEC au Féminin / HEC Gouvernance du 28 mars 2019, Valérie et Maria ont partagé, avec près de soixante-dix participants, leurs premiers résultats et réflexions sur la nouvelle relation au pouvoir, en présence d'Isabelle Herbreteau, General Manager d'Adhelor Consulting et ancienne dirigeante du Groupe Clarins.

## Arrivée aux fonctions dirigeantes : un changement d'univers

Valérie Boussard et Maria del Peso ont recueilli les témoignages de vingt dirigeantes en plus de quarante heures d'entretiens, des dirigeantes membres de comités exécutifs, de direction ou de conseils d'administration d'entreprises basées en France. Ces femmes, qui toutes ont réussi à percer le « plafond de verre », qualifient de « rupture » le passage aux instances dirigeantes et portent sur l'exercice du pouvoir un regard critique. Elles font le récit d'un changement de « règles du jeu » qu'elles reconnaissent n'avoir pas toujours suffisamment appréhendées et avoir plus de difficultés à s'approprier que les hommes. Être dirigeant, c'est donc mener une action « politique » : ces femmes expriment leur conscience des spécificités des fonctions dirigeantes, plus précisément de la nécessité de mener une action « politique », c'est-à-dire une action orientée vers la construction et le maintien d'une influence, dans des dispositifs stratégiques et tactiques. Réglée par la recherche d'alliances et de soutiens, cette action aboutit également à des affrontements et des conflits.

La grande majorité des femmes dirigeantes interviewées associent cette action politique à un comportement masculin. Elles se disent moins préparées à cette forme d'action et ont conscience de la nécessité d'adopter d'autres attitudes pour tenir leur place dans les instances dirigeantes. Par ailleurs, elles reconnaissent rencontrer des obstacles multiples dans l'action politique : présence d'interlocuteurs ouvertement machistes ; disqualification de la parole des femmes en réunion, de leur présence corporelle ou de leurs émotions ; séduction d'alliés – l'un des leviers de l'action politique – rapidement interprétée comme une séduction sexuelle dès lors qu'elle est pratiquée par une femme. Au final, les coûts de « l'action politique » inhérente à la fonction de dirigeant apparaissent plus élevés pour les femmes que pour les hommes.

## Intervention d'Isabelle Herbreteau

La dirigeante d'Adhelor Consulting défend l'égalité des sexes en droit mais elle a constaté un clivage entre les hommes, qui seraient davantage animés par la compétition, et les femmes, qui rechercheraient plus volontiers la camaraderie. « Plus on avance en hiérarchie, plus on est seule », avance Isabelle Herbreteau. La socialisation extra-professionnelle serait interdite aux femmes : sortir avec un collègue ou prendre un verre avec lui leur est interdit car aussitôt l'ambiguïté sexuelle surgit. Dans son parcours, Isabelle Herbreteau a fait l'expérience d'environnements de travail différents : un environnement bienveillant [féminin] et un environnement compétitif [masculin]. L'environnement bienveillant favoriserait la méritocratie, l'environnement compétitif, l'agressivité.

Selon elle, les femmes œuvrent davantage en faveur de l'inclusion, avec une différence profonde de genre dans la manière de définir le pouvoir et donc de l'exercer : le pouvoir comme « capacité » serait la manière féminine d'envisager et d'exercer le pouvoir ; le pouvoir comme « domination » en serait l'acceptation masculine. Parmi les femmes dirigeantes, elle distingue sa propre génération de la nouvelle, reconnaissant aux jeunes femmes d'aujourd'hui plus d'ambition professionnelle.



La présentation a ensuite donné lieu à des échanges de l'audience sur la relation des dirigeant(e)s au pouvoir et à sa pratique, ainsi que sur les responsabilités de gouvernance. Les participants se sont répartis dans des groupes traitant chacun une question différente : 1. Le pouvoir transforme-t-il ? Si oui, transforme-t-il les femmes différemment des hommes ? 2. Comment est-on préparé aux pratiques spécifiques du pouvoir ? 3. Comment concilier pratique(s) du pouvoir et responsabilités de gouvernance ?

À la première question, les participants ont réagi par des discussions sur les valeurs et comportements qui seraient associés au pouvoir, avec des témoignages sur des femmes ayant réussi à devenir dirigeantes en étant moins collaboratives et sur des femmes qui arrivent à imposer des modes de gouvernance différents. Les groupes se sont interrogés sur l'existence d'un profil psychologique de ceux qui accèdent au pouvoir, profil qui serait indépendant du genre mais plutôt caractérisé par de l'individualisme.

La seconde question a, elle, suscité des échanges sur l'apprentissage du pouvoir : si les participants s'accordent à dire qu'il faut apprendre les jeux de pouvoir, certains affirment que les hommes connaissent les règles du jeu et les investissent alors que les femmes continuent de penser que tout va se jouer sur leurs compétences. Même en situation de crise, les femmes s'emploieraient à être les meilleures, les hommes ayant la possibilité d'utiliser différentes ressources. Les participants ont relevé la nécessité d'acquérir des compétences spécifiques pour diriger.

À partir de la première question, les participants ont souligné le besoin d'établir des règles du jeu claires et transparentes, dans la promotion de carrière comme dans la prise et l'application des décisions en entreprise. Ils ont exprimé leurs attentes vis-à-vis des hommes de moins de quarante-cinq ans, qui seraient plus habitués à partager les responsabilités familiales et ainsi plus disposés à partager le pouvoir en entreprise ; des attentes également à l'égard d'un leadership plus « féminin », moins lié au genre qu'à la prise en compte d'indicateurs financiers et alternatifs, qui favorise une gouvernance équilibrée, porteuse d'un projet collectif.

Initiée en 2018, l'étude se poursuivra en 2019 avec l'élargissement de l'échantillon de femmes dirigeantes interviewées et le recueil de points de vue d'hommes. L'équipe de recherche prévoit des restitutions des phases de recherche intermédiaires. Elle souhaite pour cela développer des partenariats entre le CNRS et des entreprises et associations engagées dans la modernisation et la diversité des instances de gouvernance.

Contact : [etude.femmes.dirigeantes@gmail.com](mailto:etude.femmes.dirigeantes@gmail.com)

par Maria del Peso (H.93) et Valérie Boussard (H.93)

Article également publié dans HEC Stories #2.

# Événements en replay

Rencontres Trajectoires HEC au Féminin le 16 avril 2019



Céline REMY-WISSELINK, Elisabeth LAVILLE, Clémentine PIAZZA, Stéphanie GICQUEL, Dorothée CONTOUR et Valérie ATTIA-SHWARTZ sont intervenues pour vous raconter leurs parcours, les défis qu'elles ont rencontrés et ont répondu à vos questions lors de la soirée Trajectoires du 16 avril dernier.

Une introduction de notre partenaire Oddo BHF/Ladies Bank représentée par Céline Van Steenbrugge (H. 97), un mot d'Evelyne Kuoh (H.84), présidente HEC au Féminin, sur thème de l'année (« Power for Good »), en synergie avec le Women's Forum et c'était le moment de présenter les six candidates au Prix Trajectoires. Elles ont d'abord échangé avec leur « coach » de l'équipe Trajectoires HEC au Féminin puis chacune a décrit sa vision du « Power for Good » et l'impact de son activité (une présentation de leur parcours est disponible sur le lien de l'évènement, en complément). Les participants ont ensuite formé six groupes pour échanger avec chacune des candidates.

Retour sur ce qui a marqué l'une de ces participantes.



**Dorothée Contour (CEO DE JEM)** : Dorothée a créé la première marque française de « joaillerie éthique ». « Les marques ont un rôle d'influence. Aujourd'hui nous avons de nouveaux médias, un nouveau consommateur ; dans le monde de la mode par exemple le fast fashion s'est développé mais il est remis en question ». À travers la joaillerie durable et responsable qu'elle promeut, Dorothée exprime sa volonté de donner un autre sens à ce secteur en pleine mutation, un sens façonné par des pratiques de travail bienveillantes et transparentes dans toute la chaîne de valeur.

**Valérie Attia-Shwartz (Directrice générale Ellisphère)** : Remarquée pour avoir redressé une entreprise en crise, Valérie juge enthousiasmant d'impulser de l'envie à des collaborateurs marqués par les difficultés. « Redonner du sens est un métier fabuleux ». Ses clés pour le succès ? Elle a passé du temps auprès de chaque métier pour comprendre la chaîne de valeur et faire un plan de redressement. « J'ai dit qu'il fallait arrêter de ne regarder que les chiffres et donner plutôt des objectifs accessibles ; tout le monde savait clairement ce qu'il fallait faire et j'ai offert à chacun la possibilité d'essayer de réussir ». Ses atouts ? L'exigence et l'humour.



**Céline Remy-Wisselink (Cofondatrice de Neones)** : Elle pense que le « Power for good » est lié à la bienveillance, et consiste à placer le capital humain au cœur de son activité. Elle organise par exemple des événements créatifs pour ses collaborateurs chaque année ; on peut trouver des corbeilles de fruit et une table de ping-pong au siège de son entreprise. Céline croit que même les petits changements au quotidien permettent de mieux aborder les enjeux sociétaux dans l'entreprise. Elle a notamment évoqué son système de recrutement unique, basé sur un test appelé « Caractériologie », créé en partenariat avec un RH de Décathlon. Dans ce test, la personnalité et l'attitude face aux défis sont privilégiées sur le CV et le diplôme. Par exemple, une caractéristique clé pour son entreprise est la capacité à se remettre en question et à apprendre.

**Clémentine Piazza (CEO d'InMemori)** : Après une ascension rapide dans l'industrie, elle a décidé de créer son entreprise. Comment ? En faisant face à ses peurs et en les surmontant. La clé du succès est, selon elle, liée à l'audace, à l'optimisme et à la passion. Le concept d'équipe est central ; Clémentine accorde donc beaucoup d'importance au recrutement pour connaître le mieux possible la personne avant de démarrer les projets. La preuve ? Elle avoue voir un candidat entre dix et vingt fois, pendant deux à trois heures.



**Stéphanie Gicquel (sportive de l'extrême)** : « Tout est possible, il faut suivre nos rêves ». Stéphanie décrit l'importance d'HEC et de ses études de droit dans sa vie de sportive d'extrême : « Faire une expédition sportive est comme monter une petite entreprise. Il y a des enjeux légaux, il faut lever des fonds et il faut s'entourer des experts qui vont nous aider à grandir ». Au-delà de ses entraînements, elle écrit des livres sur le dépassement de soi, l'audace et l'entrepreneuriat.

**Elisabeth Laville (CEO d'Utopies)** : Elle a commencé sa carrière en agence de publicité et estime que « les marques peuvent changer le monde ». Elle s'est rendu compte que la publicité arrivait trop tard dans le processus de création de valeur et a voulu fonder sa propre entreprise : Utopies, première compagnie française à avoir le label B-corporation. Ses clés pour le succès ? L'optimisme et la cohérence avec les valeurs que l'on cultive. C'est pourquoi son projet actuel pour Utopies consiste à tester de plus en plus sur l'entreprise elle-même ce que ses équipes proposent à leurs clients.



Après un tour de table avec chaque intervenante, les participants ont exprimé spontanément des mots qui reflètent la richesse des échanges. « Bienveillance », « heureuse », « inspirée » sont quelques exemples qui soulignent l'état d'esprit transformateur de la soirée.

Par Barbara Carioca (H.17)

Biographie des intervenantes à retrouver dans l'annonce de l'évènement : <https://www.hecalumni.fr/event/rencontres-trajectoires-2019-power-for-good-premiere-ou-pionniere/2019/04/16/4937>

Vous pouvez également les retrouver en vidéo en cliquant sur le lien de l'article du blog Trajectoires HEC au Féminin : [vidéos des candidates du 16 avril](#)

## Les prochains événements HEC Au Féminin

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

Atelier HEC au Féminin, Agilité et OKR : le 11 juin 2019

Deuxièmes Rencontres Trajectoires 2019 : le 13 juin 2019

Conférence HEC au Féminin «Le pouvoir des valeurs», avec M. Henriquez (Krug) et B. Arnaud (Chateaufort) : le 19 juin 2019

Petit déjeuner GEF avec Guillaume Leroy (Président de Sanofi) France : le 24 juin 2019

Soirée avec Dojo « Comment donner plus de sens à sa vie professionnelle ? » : le 25 juin 2019

Summer Party HEC au Féminin EMLyon au Féminin : le 8 juillet 2019

Save the Date

Troisièmes Rencontres Trajectoires : le 26 septembre 2019 chez Oddo BHF

Be the Future 2019 : le 19 novembre 2019 au MEDEF

## 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 cinq hommes autour de vous !](#) ET pour les inciter à s'abonner : [envoyez 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, 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 : Première ou Pionnière

Faites de ce magazine le vôtre ! Réagissez, critiquez, suggérez, contribuez par vos témoignages, enrichissez-les ! Racontez-nous 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.

## Prochainement, dans le magazine :

■ Thématique sectorielle (Carrières des femmes dans un secteur spécifique) : aéronautique, scientifiques, carrières universitaires/recherche, industrie pharmaceutique, libéral, carrières juridiques..., ou qui ont un lien avec notre thème de l'année «Power for Good».

■ 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 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 :

