

HEC
PARIS
ALUMNI

HEC
Au
Féminin

Magazine HEC au Féminin n° 78

Spécial Be the Future #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 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 !



POWER FOR GOOD
Le pouvoir du sens

FORUM
#BE THE FUTURE
19.11.19

Remise du prix Trajectoires
Ateliers collaboratifs
Pitches et speed-mentoring
Tables-rondes des nominés

Le 19 novembre 2019, de 17h30 à 22h
au MEDEF
55, avenue Bosquet - 75 007 Paris

Inscriptions
sur le site HEC Alumni

Novembre 2019



FORUM
#BE THE FUTURE
19.11.19

17h
Accueil

17h30
Dare

Pitches d'entrepreneurs
@Auditorium

3 ateliers
Share
@Sous-sol salles 1-2-3

19h

Paroles d'experts, parcours inspirants et prix Trajectoires
Learn
@Auditorium

20h30

Cocktail
Rejoice
@Hall

POWER FOR GOOD
Le pouvoir du sens



FORUM
#BE THE FUTURE
19.11.19

ATELIER 1
LE POUVOIR DE L'ENTREPRISE
SALLE 2

ATELIER 2
LE POUVOIR DES DIRIGEANTS
SALLE 3

ATELIER 3
LE POUVOIR DE L'ENGAGEMENT INDIVIDUEL
SALLE 4

POWER FOR GOOD
Le pouvoir du sens



FORUM
#BE THE FUTURE
19.11.19

PLÉNIÈRE ET REMISE DES PRIX TRAJECTOIRES

Paroles d'expert

Tables rondes

- Diriger en ayant à cœur le bien de ses équipes
- L'entreprise au service du bien commun

Remise des prix Trajectoires
#Powerforgood
Leadership / Projet / Promoteur de la mixité

POWER FOR GOOD
Le pouvoir du sens

L'équipe de rédaction de ce numéro

Responsable du magazine:
Magali Bouges (MS.12)

Rédactrice en chef
Doan Biraud (H.93)

Illustrations
Sagacit Communication

Les rédactrices de ce numéro

Axelle Bernut (H.93)
Gwenola Bliet (H.93)
Maria del Peso (H.93)
Fabienne Salètes-Lefevre (H.97)

Photos
Marie Gagneur

ATELIERS "POWER FOR GOOD"

Atelier collaboratif de Be the Future 2019

« Le pouvoir des entreprises »

En regard des crises environnementale, climatique et sociétale auxquelles notre humanité est confrontée, comment agissent aujourd'hui les entreprises ? Comment pourraient-elles se mobiliser davantage contre ces bouleversements ? C'est pour débattre de la responsabilité de l'entreprise comme acteur de la cité dépassant un objectif focalisé sur la création de valeur financière, que nos invités ont partagé leurs expériences et convictions durant la soirée «Be The Future» du 19 novembre 2019, nous apportant des éclairages à la fois complémentaires et convergents :

- **Marion Darrieutort**, CEO d'Elan Edelman, Co-présidente d'Entreprise et Progrès,
- **Victor Pérez**, Consultant interne en Management et Stratégie chez ENGIE,
- **Pascaline Peugeot de Dreuzy**, CEO de P2D Technology, administratrice de TF1 et Séché Environnement, ancien Chef de service d'unité à l'Hôpital Necker-Enfants Malades de Paris.



Les entreprises ont conscience d'être un acteur incontournable dans de nouvelles formes de « coalitions » entre secteur public, secteur privé et société civile. « *Les dirigeants que je rencontre veulent passer à l'action, avec authenticité, mais se demandent comment et par où commencer. Ils sont eux-mêmes soumis à une injonction paradoxale où concilier action à impact positif et performance financière court terme semble encore compliqué, où il faut rassurer les actionnaires* », affirme Marion Darrieutort. Autre difficulté soulignée : la mesure des engagements. Il est important que les entreprises les rendent publics, les incluent dans leur rapport annuel, les mesurent avec des indicateurs. « *La question posée est aussi celle des critères à mesurer ; il y en a aujourd'hui beaucoup si l'on applique la logique de triple comptabilité. Nombreuses sont les sociétés à chercher un indicateur universel* ».



Les conditions d'un engagement réussi des entreprises : ambition et inspiration d'une part, pragmatisme de l'autre. Les changements en cours et ceux qui s'annoncent sont majeurs. Ayant réalisé une grande partie de sa carrière dans le monde de la santé, Pascaline Peugeot de Dreuzy témoigne de cette quête de sens qui a gagné le monde des entreprises. « *Trouver du sens dans un projet sociétal fort, c'est avoir une vision à*

Des dirigeants conscients de l'urgence à servir le bien commun, mais confrontés à la difficulté du passage à l'action. Le constat est clair : beaucoup de dirigeants ont compris l'importance de l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans l'intérêt social des entreprises. Certains n'ont d'ailleurs pas attendu la Loi Pacte pour s'engager sur cette voie. En observatrice privilégiée de ces tendances, Marion Darrieutort qualifie de véritable *momentum* cette mise en mouvement des entreprises, notable depuis plus de deux ans. Certes, le risque d'un « *purpose washing* » existe, avec des démarches opportunistes qui utilisent la raison d'être comme outil purement cosmétique, mais la plupart des dirigeants sont convaincus de l'urgence à agir pour un impact positif.

long terme ; c'est ce qui nous embarque, ce qui nous rassemble au quotidien et en particulier en temps de crise. Je vois les entreprises évoluer énormément en ce sens et je m'en réjouis ».

Dirigeante et administratrice, Pascaline Peugeot de Dreuzy insiste aussi sur la nécessité de prendre en compte les spécificités des entreprises dans une approche « *à géométrie variable* ». « *Le timing et le tempo de ces changements ne peuvent pas être les mêmes pour toutes les entreprises. Il faut préserver la performance financière tout en intégrant la performance extra-financière* ». Selon elle, il est nécessaire d'avoir une « *vision holistique* » de ces transformations, une vision qui associe toutes les parties prenantes de l'entreprise, du client au fournisseur, sur la chaîne de valeur. Au terme de « *coalition* » entre acteurs publics, privés et société civile, Pascaline préfère celui de « *coopération* » ou de « *synergie* » et appelle les dirigeants à s'engager dans cette impulsion que les jeunes, les clients, les investisseurs ont déjà donnée. De manière très pragmatique, elle suggère d'indexer la rémunération des dirigeants sur des indicateurs extra-financiers pour accélérer le mouvement. Et aux jeunes qui mettent en cause l'inaction de nombreux acteurs économiques, elle adresse un message d'action « *avec* » les entreprises, plutôt que « *contre* » elles.



L'activisme des collaborateurs : le nouveau paradigme de l'engagement de l'entreprise ?

Faisant étonnamment écho à cette recommandation, le témoignage de Victor Pérez, Consultant interne chez ENGIE, est venu illustrer un phénomène d'une ampleur nouvelle. De double formation scientifique et management, passionné des questions d'énergie, il a été l'un des 32.000 étudiants signataires du Manifeste pour un réveil écologique et a choisi son employeur pour la capacité qu'il y a entrevue à faire évoluer sa stratégie. À l'origine avec dix autres

jeunes collaborateurs d'une communauté baptisée « *J'agis pour la planète* » au sein du groupe ENGIE, Victor a consacré des efforts remarquables - sur ses heures personnelles et la base du volontariat - pour documenter avec des experts externes et internes le concept de « *sobriété énergétique* » et faire ensuite évoluer la stratégie d'ENGIE sur cette base. « *Développer les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, c'est bien, mais ce n'est pas suffisant pour relever le défi du réchauffement climatique. Avant d'installer un nouveau chauffage, ai-je vérifié que j'ai bien isolé ma maison ? Ai-je vraiment besoin de 23° chez moi, plutôt que de 20° ? Etc. C'est cela, la sobriété énergétique* ».

En moins d'un an, cette communauté a publié en interne un manifeste signé par 800 collaborateurs et a été reçue par les membres du Comité exécutif d'ENGIE pour parler enjeux et stratégie. Attentifs à éviter toute tentative de « *green washing* » ou de récupération politique de leur démarche, ces collaborateurs se définissent pleinement comme activistes et cherchent à influencer sur le business modèle même de leur entreprise...a priori avec succès !

Au terme de ces témoignages et des interactions avec le public, un consensus s'est dégagé : les entreprises ont le pouvoir d'agir pour l'intérêt collectif, et de nombreux dirigeants cherchent à s'engager, avec sincérité. L'étape suivante consiste à mesurer de tels engagements et à aller plus loin dans leur mise en oeuvre. Les entreprises peuvent y parvenir en définissant « *leur raison d'être* », « *transformante* » - c'est-à-dire qui oblige à revisiter si nécessaire leurs objectifs et leurs pratiques dans tous les métiers - avec une vision à 360° de leurs éco-systèmes, tout en embarquant l'ensemble des collaborateurs. À moins que ce ne soient les collaborateurs eux-mêmes qui impulsent ces changements stratégiques et organisationnels, plus vite que prévu.

par Maria del Peso (H.93) et Gwenola Bliet (H.93)

médiatrices de cet atelier.

ATELIERS "POWER FOR GOOD"

Atelier collaboratif de Be the Future 2019

« Le pouvoir des Dirigeants »

Au Medef, le 19 novembre, le pouvoir des dirigeants se traitait en atelier. On y examinait une relation au pouvoir où le leader se met au service de ses équipes pour faire grandir l'entreprise et donner du sens à son action.

Les invitées

Nous ont fait l'honneur de leur présence :

-Anna Notarianni, diplômée de l'Executive MBA HEC et, depuis 2015, présidente de Sodexo France (34 000 salariés). Entrée en 1998 dans le groupe Sodexo, elle y a occupé divers postes de direction générale ; elle est membre de son comité exécutif. Femme de conviction et d'action, Anna fonde son management sur une implication personnelle et sincère, l'écoute des salariés, l'intelligence collective ;

-Valérie Attia-Shwartz, ingénieure et diplômée d'HEC, a pris, en 2014, la direction générale d'Ellisphere (ex-Coface Services), société de référence pour l'information sur les entreprises. Elle y a accompagné deux changements d'actionnaires. HEC au Féminin a eu le plaisir de compter Valérie parmi les candidats du Prix Trajectoires 2019 ;

-Sonia Cissé, conseil en technologie et protection des données du cabinet d'avocats Linklaters LLP (sponsor de HEC au Féminin/Be te Future).

17h30. La petite salle s'est remplie d'une vingtaine de personnes – des femmes surtout. Le premier tour commence par la question aux invitées : « Quand vous a-t-on considérées comme ayant du pouvoir dans l'entreprise ? » Anna Notarianni et Valérie Attia-Shwartz sont unanimes : le pouvoir est déjà directement associé aux titres. « Avec le titre de présidente, on incarne le pouvoir, on ne nous regarde plus de la même façon », constate Anna Notarianni. Valérie Attia-Shwartz précise : « Le DG, pour les autres, dispose du pouvoir d'écouter et d'imposer ses décisions ». Mais toutes deux le soulignent aussitôt : encore faut-il donner du sens à ce pouvoir, en se demandant, avec lucidité, quelle doit être la valeur ajoutée du dirigeant, « pourquoi je suis là et pas un autre », dit Anna Notarianni. « C'est sain d'avoir toujours ce questionnement en tête car diriger n'est pas une question de statut, c'est agir sur le réel, transformer le potentiel des équipes et de l'entreprise ».

Le pouvoir ne s'exerce avec sens et succès que si le dirigeant reste cohérent avec ses convictions, sans se laisser emporter par les processus décisionnels. « Il faut être aligné avec ses valeurs », résume Valérie Attia-Shwartz, qui témoigne avoir quitté l'entreprise PagesJaunes pour respecter ce principe. Anna Notarianni s'inquiète de l'évolution du management vers « un écosystème, avec ses matrices, sa hiérarchie démultipliée, qui diluent les responsabilités et diminuent la créativité ». D'où l'importance d'avoir « l'énergie du rebond », selon Valérie Attia-Shwartz.

18h05. Deuxième tour, Sonia Cissé nous rejoint, le public change et questionne : les valeurs de l'entreprise sont-elles conciliables avec les valeurs du dirigeant ? « Lorsque les actionnaires ont mis Ellisphere en vente, j'ai dû préserver les valeurs que je portais pour pérenniser l'entreprise, alors que mes actionnaires recherchaient avant tout un TRI élevé », se souvient Valérie Attia-Shwartz. « J'ai joué carte sur table en défendant le prix de vente que je pensais juste.



Les médiatrices

Elisabeth Rossoux (EMBA HEC 15).

Véronique Tran-Goussard (EMBA HEC 2017)

Et ça a marché. » Anna Notarianni renchérit : « Dans ma carrière j'ai eu parfois à expliquer pourquoi un plan social n'était pas adapté. On m'a écouté parce que mes arguments étaient fondés, parce que le courage managérial c'est parfois de faciliter, parfois de résister, en restant conscient de s'exposer personnellement ». Diriger, c'est donc aussi savoir défendre des valeurs qui font sens pour l'entreprise, en mettant sa tête sur le billot.

18h30. Troisième et dernier tour. Comment nos dirigeantes pratiquent-elles le « management au service des équipes » ? « Je mise sur l'intelligence collective et fais confiance aux hommes et femmes de terrain », répond Anna Notarianni. « Selon ces principes, j'ai lancé en 2018 un projet de redéfinition de l'organisation de Sodexo France et bâti un programme Futur leader, qui s'appuie sur des collaborateurs identifiés comme dirigeants potentiels pour conduire le changement. Les résultats sont surprenants. » Valérie Attia-Shwartz : « Mon expérience me convainc de donner confiance, agir ensemble et oser. À mon arrivée, j'ai écouté les responsables de services puis nous avons écrit une note de vision collective. Ce projet Agir ensemble s'est appuyé sur quatre-vingts collaborateurs. En deux ans, nous avons renoué avec une croissance rentable. La réussite est venue du terrain. » Sonia Cissé confirme l'intérêt de valoriser les collaborateurs : « Linklaters a lancé un programme, Young Link, pour redynamiser le cabinet. Trente-cinq collaborateurs, remotivés, ont présenté des projets transversaux ».

par Axelle Bernut (H. 93).



ATELIERS "POWER FOR GOOD"

Atelier collaboratif de Be the Future 2019

« Le pouvoir de l'engagement individuel »

Cécile DECOURTRAY, associée People & Change, en charge du programme Accélérateur d'intrapreneuriat de KPMG

Sarah DUBREIL, responsable du volet Climate Change & Natural Capital vision 2030 de Suez

Yael JACQUEY-DEHAESE, Chef de projet pour la promotion de la Mixité pour Société Générale & CEO IT4Girls



Notre atelier pouvoir de l'engagement s'est articulé en trois temps pour aborder différentes facettes de l'engagement individuel.

1 / S'engager individuellement au jour le jour dans son travail, est-ce possible pour tout le monde ?

L'atelier démarre avec le témoignage de Sarah Dubreil. Elle a toujours mené sa carrière et son action, en étant guidée par le "what's right". Son combat : la lutte contre le réchauffement climatique. Cela l'a amené à obtenir de Suez de créer en intrapreneuriat la start up Origins.earth pour aider les villes à surveiller les émissions de CO2 sur leur territoire et proposer des services de transition écologique. Convaincue que son impact serait encore plus fort en pesant sur la stratégie du nouveau PDG, elle a rebasculé sur le projet de vision 2030 de Suez. Ses credos : toujours proposer une option "for good" et ne pas hésiter à faire des choix de carrière non conformistes.

La question est alors posée de comment faire partager le "what's right". Yael Jacquy-Dehaese conseille de dramatiser sans complexe les enjeux. Ainsi, elle a expliqué au Comex de la Société Générale, qu'accroître la mixité homme femme dans les métiers informatiques était une question de vie ou de mort pour l'entreprise, dans un monde où les données sont clés.

2/S'engager individuellement en lançant une entreprise/association, comment faire ?

C'est au tour de Yael Jacquy-Dehaese de témoigner de son engagement individuel. Elle a profité du programme d'intra-preneuriat lancé par la Société Générale pour lancer sa startup IT4girls. C'est l'aboutissement d'un engagement ancien et dans la durée pour promouvoir la mixité hommes/femmes. Yael insiste sur le fait d'oser se lancer sans avoir tout ficelé : "fake it until you make it" est un de ses motto. Ce qui amène à identifier deux grandes bonnes pratiques :

- Se lancer sans attendre avec un MVP (Minimum Viable Product)
- Parler des problèmes clients que l'on résout plutôt que de son produit ou son offre.

C'est l'occasion également de rappeler comment utiliser LinkedIn pour en faire un vrai outil d'acquisition clients : publier régulièrement des posts sur ses sujets, et faire croître son réseau.

3/L'intra-preneuriat une solution "win win" pour l'engagement individuel ?

Notre atelier se termine avec différents éclairages sur les programmes d'intra-preneuriat des entreprises. Cécile Decourtray explique que les bénéfices pour KPMG d'un tel programme vont au-delà d'un renforcement de la marque employeur : une gestion des carrières des consultants plus riche, et des solutions business innovantes pour les clients. Les différents échanges illustrent que les programmes d'intra-preneuriat sont à

géométrie variables selon les entreprises : plus ou moins structurés, avec plus ou moins de moyens consacrés. Il en ressort quelques facteurs clés de succès :

- des projets à l'initiative des salariés : sinon on se retrouve avec des chefs de projet plutôt que des entrepreneurs.
- un détachement à temps plein des salariés pour porter leur projet
- des moyens alloués pour aider les projets : ressources financières, R&D, allocations de compétences expertes
- un cadre juridique clair : qui a la propriété intellectuelle ? Quels statuts pour les entreprises créées.
- la gestion du passage à l'échelle/accélération du projet

par Fabienne Salètes- Lefèvre (H.97)

médiatrice de l'atelier avec Sabrina Munoz (EMBA HEC 14).



REMISE DES PRIX TRAJECTOIRES



Et retrouvez l'article d'Anne-Marie Rocco dans Challenges le 20 novembre 2019 qui présente les lauréates de cette année :

Delphine Inesta (H.03) et Clémentine Piazza (H.08) ainsi que le lauréat Prix Mixité, Florian Grill (H.88)

Prix Trajectoires HEC au Féminin: deux championnes de l'entreprise qui fait sens

https://www.challenges.fr/femmes/prix-trajectoires-hec-au-feminin-deux-championnes-de-l-entreprise-qui-fait-sens-recompensees_685749



Merci à nos partenaires d'HEC au Féminin BE THE FUTURE 2019



Retrouvez la présentation des « Nominés et Nominées du Prix Trajectoires 2019 »

<https://hecalumni-trajectoireshecaufeminin.com/2019/11/14/nos-7-nomines-face-au-jury-prix-trajectoires-2019-powerforgood/>



Retrouvez les moments du Prix Trajectoires 2019

<https://youtu.be/XNEIcPVEaRI>

ainsi que l'article HEC Stories sur la soirée Be the Future 2019 :

<https://hecstories.fr/fr/prix-trajectoires-2019/>