

HEC  
PARIS  
ALUMNI

HEC  
*Au*  
Féminin

## Magazine HEC au Féminin n° 79

### Nourrir le vert-ueux #Sens et Audace

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 !



Mars 2020

# Sommaire

Le mot de la Présidente, Évelyne Kuoh .....	3
HEC ALumni, le club Agroalimentaire : Pascal Ronfard (H.90) et Hubert Lange (H.90) .....	4
Sur le Campus, la Permaculture : Olivia Debrosse (H.21) .....	6
<b>Les Expert(e)s</b>	
Élisabeth Picchiottino (H.98) Directrice marketing d'EpiSaveurs, groupe Pomona .....	8
Lise Malbenard (H.03) <i>Managing director</i> chez Accenture Strategy, spécialiste en agrobusiness ...	10
Aurélien Caille DG de NGPA, groupe de presse agricole .....	12
<b>Les Témoignages</b>	
Anne-Laure Frossard (H.93) Directrice de Projets d'innovation transverses chez Bel .....	14
Thomas Jonas (H.93) CEO et co-Fondateur de Nature's Fynd .....	16
Virginie Cicéron (M.10) Fondatrice du Pari Dalat (Viet specialty coffee) .....	18
Clément le Fournis (MS.13) Co-fondateur et Directeur Général de Agriconomie .....	20
Atalante Ramé (H.19) Co-fondatrice de Worldwine Women .....	22
<b>Cultur'elles : BD les algues vertes et Podcasts .....</b>	<b>24</b>
<b>Événements "en replay"</b>	
Conférence cycle « Quête de Sens » Vineet Nayar et Rodolphe Durand le 6 février 2020 .....	25
Atelier «Collaborative Problem Solving» le 10 mars 2020 .....	28
Conférence «Manager par les valeurs» Maggie Henriquez le 19 juin 2019 .....	26
<b>Des nouvelles du Campus : HEC for Women .....</b>	<b>29</b>
<b>Les prochains événements HEC Au Féminin .....</b>	<b>30</b>

# L'équipe de rédaction de ce numéro

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

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

**Illustration du magazine**  
Faïza Mebazaa (H. 85)

## Les rédactrices de ce numéro

Iris Barlier (MBA.16)  
Mona Bercaud (EMBA. 17)  
Axelle Bernut (H.93)  
Doan Biraud (H.93)  
Gwenola Bliet (H.93)  
Barbara Carioca (H. 17)  
Mireille Chambellan (H.88)  
Caroline Chenique (MBA.93)  
Maria del Peso (H.93)  
Lilia-Oriana Dif (MS.19)  
Elisa Domenighini (M.06)  
Louise Hubert (MS.13)  
Hélène de Saint Front (H.08)

# Le mot de la présidente



**Évelyne Kuoh (H.84)**

Sens et Audace dans l'agroalimentaire

Coup de projecteur sur un secteur mis sous tension par la crise sanitaire

Le temps semble s'être figé depuis les mesures de confinement. L'occasion pour toute l'équipe HEC Au Féminin de souhaiter à tou.te.s et à chacun de prendre soin de vous-mêmes et de vos proches. Tous nos remerciements à celles et ceux qui continuent d'œuvrer pour le bien-être collectif.

Pire qu'un scénario de SF, les dispositifs de prévention touchant plus de 2 milliards d'humains nous confrontent à nos peurs, nos besoins et nos priorités. Face à une demande accrue et anticipée de certains produits, l'industrie agroalimentaire (IAA), plus que jamais secteur essentiel, mobilise l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

Les témoignages et avis d'expert.es que nous avons recueillis dans ce numéro, attestent tous d'un secteur qui a dû/su s'adapter au changement des habitudes de consommation et aux évolutions technologiques de ces dernières décennies. Les interviews réalisées entre janvier et février, prennent un tout autre relief dans le contexte actuel.

Nous avons voulu apporter un prisme féminin sur un secteur où les dirigeantes sont à peine 6%<sup>1</sup> et où la marge de progression est encore forte pour atteindre l'égalité femmes-hommes (écart de salaires H/F pouvant aller jusqu'à 25% pour les cadres, selon l'APEC, et qui se creuse avec l'âge et l'impact des congés maternité).

<sup>1</sup> Source Observia - l'observatoire des métiers de l'agroalimentaire

De quelles nouvelles opportunités cette crise sera-t-elle porteuse, si l'on prend le mot crise dans son sens premier - de "krisis", jugement, décision - comme le jugement porté par ce qui est en train de mourir sur ce qui est en train de naître<sup>2</sup> ?.

Comment les acteurs de l'IAA vont-ils gérer des enjeux de plus en plus complexes, concilier l'exigence de nourrir le plus grand nombre avec des consommateurs qui cherchent à donner du sens à leurs actes d'achat, en demandant plus de qualité, de traçabilité, de transparence, sans perdre en praticité ?

Les solutions sont sans doute à trouver à l'intersection du sens et de l'audace : conjuguer le potentiel de créativité de l'agrobusiness et du développement durable.

<sup>2</sup> Michel Mafesoli

# HEC Alumni : Le club Agroalimentaire



Les Co-Présidents du club HEC Agroalimentaire

**Pascal Ronfard (H.90)**  
Président de Groupe SOLACTIS SAS



**Hubert Lange (H.90)**  
Directeur Associé chez Cerea Partners

**Bonjour, parmi les enjeux actuels du secteur, lesquels mettriez-vous en avant ?**

**Pascal :** Le thème des 4e Rencontres HEC de l'Agroalimentaire sur « le consommateur 4.0, comment le saisir ? Comment le nourrir ? »<sup>1</sup> était une bonne synthèse des enjeux du moment auxquels producteurs et distributeurs font face.

## Des contraintes parfois contradictoires

Le consommateur s'est émancipé. Au travers de ses choix de consommation, il lance des défis importants aux producteurs : expliquez-moi ce que je mange ? d'où ça vient ? son bénéfice sur la santé ?... Il faut écouter ce nouveau consommateur, et savoir le faire évoluer lorsque c'est justifié.

Par exemple, dans mon métier avec Groupe Solactis des ingrédients alimentaires actifs sur le microbiote intestinal, nous apportons une forte connaissance scientifique afin de répondre au souhait d'améliorer la santé par le choix des aliments. Le paradoxe, qui rend ce métier passionnant, c'est que la preuve scientifique ne suffit pas ! Pour des raisons sociologiques, d'habitudes de consommation, de comportement sociétal, la science peut être remise en question... Comme je m'amuse à le dire pour illustrer, « la plus grande concurrence des scientifiques, c'est la grand-mère : si elle a recommandé de prendre de la soupe, ou des choux de Bruxelles, son avis l'emporte sur l'étude scientifique ! ». Autre écueil pour les IAA, il faut résoudre les contradictions des exigences. Ainsi, un aliment peut-être « bien produit », sans être la panacée en matière de « bénéfice santé ». Le « bio » n'est pas un label « nutritionnel », et pour les protéines animales, peut autoriser une quantité limitée

d'antibiotiques et le consommateur veut aussi à la fois éviter les conservateurs mais garder aussi longtemps son produit : le consommateur est passionnant !

## Une recherche de qualité et de transparence

Les questions environnementales sont devenues incontournables. La nécessaire transparence pour l'industrie agroalimentaire n'est pas facile car c'est une industrie : il y a quelque chose entre le pis de la vache et le rayon où j'achète le pack de lait ! Lors de cette phase industrielle, la qualité est et demeure une préoccupation essentielle. Alors que l'usine a pu être un gage de qualité par rapport à la ferme, il y a quelques décennies, ce n'est plus le cas aujourd'hui et la bonne communication de notre industrie reste clé.

Sur la qualité, il faut garder en tête les évolutions des époques, des goûts, des priorités : oui pour moins de sucre, moins de sel, réclame le consommateur, mais « il faut y aller progressivement car le palais a sa mémoire »<sup>2</sup>... Le producteur doit jouer à l'équilibriste et trouver la juste proportion (moins de sel, moins de sucre, petit à petit), avec des investissements qu'il faut assumer.

## Une nouvelle donne, de nouvelles opportunités

**Pascal :** Le consommateur est de plus en plus multi-canal<sup>3</sup>, le local devient clé tout autant que le digital. On assiste ainsi à une redistribution des cartes, des circuits de distribution remis en question, des changements pour les groupes et des opportunités pour de plus petits acteurs. Le secteur n'est pas celui qui attire le plus de start-ups (ou alors plutôt dans la distribution/restauration). Mentionnons cependant Ynsect (dont un des fondateurs est Alumni) qui a effectué une très belle levée de fonds (plus de 100 M €) et connaît un développement remarquable.

**Hubert :** On a assisté à une concentration des sociétés à marques, mais aujourd'hui, à travers le développement d'internet<sup>4</sup>, des niches et de nouveaux canaux de distribution apparaissent. Le Petit Ballon, créé en 2011 atteint 20 M € de CA. Les nouvelles marques sont synonymes de nouvelles valeurs et promesses -Michel et Augustin en étaient précurseurs-le bio fourmille de petites marques, une nouveau degré de personnalisation est désormais possible, comme illustré par « À ma guise ».

Il faut rappeler que la France a une vraie culture dans l'alimentaire. Des spécialistes des marques distributeurs par exemple, pas forcément très connus du grand public, sont des champions voire des leaders européens, comme Europe Snacks, Biscuits International, Mademoiselle Desserts ou Cérélia, dans les biscuits salés, sucrés, les desserts et les pâtes ménagères.

**Pascal :** Oui, le « made in France » reste une très belle carte de visite. Nous sommes connus pour notre réel savoir-faire technologique, qui nous aide beaucoup dans notre développement en Asie. Et pour terminer sur ce tour d'horizon des IAA, il faut reprendre les fondamentaux : notre secteur d'activité propose ce qui va être dégusté, absorbé puis digéré, pour le plaisir de nos papilles, et le bien être de de notre corps : cela donne une grande responsabilité !

## Les femmes tiennent-elles une place particulière dans le secteur ?

**Hubert :** la notion de parité grandit dans le secteur, pour rester en phase avec la société. Au conseil d'administration d'une dizaine de sociétés, j'observe qu'elles sont encore peu nombreuses, comme dans les comités de direction, mais néanmoins présentes, le plus souvent à des postes de Finance ou de Marketing.

Les groupes à marques de ce secteur ont davantage de professionnels femmes que ceux en BtB. Cependant, à l'image de la conférence que nous avons organisée l'année dernière sur le thème « Comment restaurer la confiance ? », où la majorité des intervenants étaient des femmes, les projets liés à l'ESG et à l'actualité sont souvent portés par ces dernières. Est-ce une appétence naturelle de leur part sur ces sujets ? L'application rigoureuse d'une méthodologie, sur la qualité notamment ? De fait, un parcours via la communication, les relations investisseurs ou encore le contrôle qualité, les mène assez logiquement à la RSE.

D'autre part, force est de constater que les femmes prennent avec peut-être plus de facilité ce domaine transversal, où bousculer les idées préconçues et bien communiquer sont des atouts. Ce moment de mutation et de changement des attentes des consommateurs s'y prête bien.

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

## Les activités du Club Agroalimentaire

Le club s'adresse à tous les professionnels du secteur (env. 1500 Alumni font partie du club, essentiellement des actifs en poste) avec la volonté de regrouper tant les grands métiers de l'agroalimentaire que ceux « périphériques » de leurs fournisseurs et clients.

Le club leur permet de se retrouver lors de diverses manifestations :

- Afterworks de networking 3 à 4 fois par an
- Conférences d'un ou plusieurs intervenants qui rassemblent en général une cinquantaine de participants
- Les Rencontres HEC de l'Agroalimentaire, tous les deux ans, et dont les dernières se sont tenues en Novembre 2019. Sur une demi-journée, plus de 200 personnes ont pu participer à des tables rondes et témoignages sur le thème « le consommateur 4.0 : comment le saisir ? comment le nourrir ? »
- Des actions pour être « relais-carrières », y compris en région.

## Bureau du Club Agroalimentaire : Women are welcome !

Le bureau se réunit tous les deux mois. La mixité et l'équilibre homme-femme au sein de notre bureau est l'un de nos enjeux.

A ce jour, 5 femmes font partie du bureau qui compte 24 (?) personnes. Partis de ce constat, nous souhaiterions que davantage de femmes nous rejoignent. Ce n'est pas toujours simple de consacrer du temps à ce type d'activité, mais nous sommes convaincus du bénéfice d'une plus grande diversité pour le bureau. Nous vous attendons !

<sup>1</sup> Détail des 4e Rencontres HEC de l'Agroalimentaire et « les 12 leçons à tirer », dans HEC Stories <https://hecstories.fr/fr/douze-lecons-tirees-des-rencontres-hec-de-lagroalimentaire/>

<sup>2</sup> Leçon 3 des Rencontres HEC de l'Agroalimentaire 2019

<sup>3</sup> Leçon 9 des Rencontres HEC de l'Agroalimentaire 2019

<sup>4</sup> Leçon 4 des Rencontres HEC de l'Agroalimentaire 2019

# Sur le Campus...



Olivia Debrosse (H. 21)

Co-fondatrice du PotaJouy



D'où vous est venue l'idée de créer le « PotaJouy » sur le campus d'HEC ?



Le PotaJouy est né officiellement en septembre 2017 mais en réalité le projet avait germé dans ma tête depuis un peu plus longtemps. Ma première rencontre avec la permaculture<sup>1</sup> a eu lieu pendant mes révisions de concours. Je travaillais juste à côté de la ferme du Bec Hellouin alors je me suis inscrite à un séminaire

pour visiter la ferme. Le coup de foudre a été immédiat. Après deux années passées à Paris, dans une chambre de bonne au 8ème étage sans ascenseur, ma main verte me démangeait vraiment. Et je n'étais pas la seule. Mon amie Ambre avait fait le même constat : faire pousser des carottes dans un 9m2 s'avère compliqué !

Alors, pendant les oraux d'HEC, en voyant toute la biodiversité du campus, nous nous sommes lancées un défi un peu fou : si on intégrait toutes les deux cette école, on créerait le premier potager de permaculture sur un campus étudiant.

Quelles sont les étapes de création de ce jardin ?

La création d'un jardin en permaculture est toujours unique. Il n'existe pas de modèle qui soit répliquable, aussi les procédés doivent toujours

<sup>1</sup> La permaculture est un concept cherchant à concevoir des espaces naturels résilients, autosuffisants, faiblement consommateur de travail et d'énergie, et dans lesquels les éléments qui les composent se nourrissent et se complètent, à l'instar des écosystèmes naturels.

être adaptés au lieu, aux ressources matérielles et humaines disponibles et aux désirs de ceux qui portent le projet. Toutefois il existe douze principes qui ont été définis par un des pères fondateurs de la permaculture, D. Holmgren, servant de guide à ceux qui, comme nous, se lance dans cette grande aventure.

Quelle est la composition de l'équipe du PotaJouy ?

L'équipe du PotaJouy est composée d'une vingtaine d'étudiants, de première et deuxième année. Chaque année, les deuxièmes années recrutent la nouvelle promotion en commençant par leur confier à chacun une plante vivace pendant un mois. Ces plantes chéries par les apprentis maraîchers fleuriront ensuite sur les buttes du jardin-mandala du PotaJouy.



Les étudiants sur le campus ont-ils été réceptifs à votre idée ?

Oui car le PotaJouy s'inscrit dans une dynamique de durabilité à laquelle de plus en plus d'étudiants sont sensibles. Les enjeux écologiques planétaires nous concernant tous, il n'y a pas de "petites" actions en faveur du développement durable. L'idée est de faire connaître un mode de production alternatif au modèle prédominant aujourd'hui et

d'implanter durablement le potager sur le campus pour qu'il puisse apporter ses fruits de génération en génération.

La plantation de carottes et le jardinage rapprochant les étudiants, nous souhaitons faire du PotaJouy un lieu de détente et d'amitiés simples. Ce lieu de vie en extérieur exprimait une véritable demande de la part des étudiants.

Quelle aide avez-vous obtenu afin de créer votre jardin ?

Je tiens tout d'abord à remercier toutes les personnes en charge des espaces verts d'HEC, Michel, Stéphane et le reste de l'équipe, qui ont beaucoup apporté au PotaJouy. Je crois sincèrement que sans eux, le PotaJouy n'aurait jamais germé. Aussi, j'ai rencontré deux anciens "stagiaires" de la Ferme du Bec Hellouin qui avaient leur propre ferme à Chambourcy et qui nous ont guidés dans nos premiers pas. Ils nous ont donné des conseils très précieux dans la construction de notre jardin en permaculture.

La serre



Comment a été perçu votre projet par les professionnels ?

En première année, notre projet, le PotaJouy, a été lauréat du Dare Award de L'Oréal, du Mazars Challenge Innovation ainsi que du prix Nicolas Campard. Nous avons également remporté le Lipton Ice Tea Fresh Contest qui valorisait un projet étudiant ambitieux.

Il s'agit d'un projet éco-responsable qui permet aux étudiants de s'engager à leur échelle et d'utiliser les ressources du campus de manière intelligente.

Quel est l'objectif du PotaJouy sur le long terme ? Si le projet se développe davantage, pensez-vous vendre les produits aux étudiants sur le campus ? A l'extérieur ?

Aujourd'hui ils sont distribués et / ou transformés par les membres du PotaJouy pour les étudiants du campus.

A long terme, notre projet est de rendre le PotaJouy autosuffisant et viable économiquement. Cela

passera par la vente de paniers de fruits & légumes de saison sur le campus aux étudiants et aux salariés, et pourquoi pas par l'approvisionnement du restaurant universitaire. Nous pensons que de belles synergies peuvent être créées entre les étudiants se formant au CAP Cuisine sur le campus et les apprentis permaculteurs du PotaJouy.

Votre projet professionnel sera-t-il en lien avec l'agriculture ?

Au cours de mon année de césure professionnelle j'ai choisi de m'investir durant un an chez Merci Raymond, une startup qui veut reconnecter les citoyens à la nature par le prisme de l'agriculture urbaine. J'avais un vrai désir de pousser mes convictions personnelles dans une activité professionnelle en lien avec mes aspirations, avec la permaculture et ses principes. Aujourd'hui, il m'est impossible d'écarter complètement la permaculture de mon mode de vie, au moins sur le plan personnel.

Souhaitez-vous sensibiliser les autres étudiants à être plus éco-responsable ?

Bien sûr ! En réalité le PotaJouy est né de la rencontre de deux grands désirs : créer un lieu de vie ensoleillé (quand Météo France le permet !) exploitant la biodiversité du campus et sensibiliser les étudiants aux enjeux environnementaux en leur proposant d'agir collectivement, sur le modèle de l'économie circulaire. Il existe mille manières d'avoir une attitude éco-responsable sur le campus (telle que la création de compost, le recyclage des gobelets de cafés, le tri sélectif, etc...), le PotaJouy permet de toutes les rassembler et de les encourager.

Propos recueillis par Lilia-Oriana DIF (MS.19)



# Les Expert(e)s



Élisabeth Picchiottino (H.98)

Directrice marketing d'EpiSaveurs, groupe Pomona

La « bonne bouffe », la vertueuse, on peut dire qu'Élisabeth Picchiottino en a fait sa cause. En poste dans l'alimentaire depuis sa sortie d'HEC en 1998, elle en éprouve quotidiennement les enjeux en matière de développement durable et y puise du sens. Quant à l'audace, « il en faut, pour conduire le changement ». Ses recettes.

Le 4 mars, Élisabeth a fêté sa première année comme directrice marketing d'EpiSaveurs, branche spécialisée dans l'épicerie, les boissons, l'hygiène et le non-alimentaire du groupe Pomona, leader français de la distribution de produits alimentaires aux professionnels des métiers de bouche.

Élisabeth explore l'alimentaire depuis vingt-deux ans. Pourquoi ce choix professionnel à la sortie d'HEC ? « J'ai suivi mon penchant naturel. J'adore la cuisine, l'alimentaire, la restauration, l'idée de contribuer à nourrir la planète – à nourrir correctement, j'entends. C'est quand même une préoccupation fondamentale pour l'humain, pour notre survie. L'équilibre alimentaire conditionne notre équilibre individuel et collectif. Je voulais absolument entrer chez Nestlé en 1998. J'y ai débuté comme chef de produit en Italie et ça m'a tout de suite plu. Mes expériences suivantes, chef de produit chez Amora-Maille (Unilever), responsable marketing de l'offre chez Elixior, directrice Monde de l'activité restauration au sein du groupe Lagardère Travel Retail et enfin directrice de la stratégie, du marketing et du développement chez Sodexo, ont gardé intact mon enthousiasme pour le secteur. Quand je travaille avec des chefs cuisiniers, ça me nourrit même émotionnellement. »

L'impact sociétal, une préoccupation dans l'agroalimentaire ?

« Oui ! répond Élisabeth. L'enjeu est désormais majeur pour le secteur alimentaire. C'est porteur de sens. » D'autant plus porteur de sens que la loi Agriculture et Alimentation, dite « Egalim »<sup>1</sup>,

fait écho aux engagements du groupe Pomona en matière de responsabilité sociétale (RSE). « La loi Egalim fixe des objectifs ambitieux à la grande majorité de la restauration collective, qui devra concrètement proposer, à compter du 1er janvier 2022, un minimum de 50 % de produits de qualité et durables, dont 20 % minimum de produits bio. Sont inclus les produits HVE (Haute valeur environnementale), nouvelle certification peu connue du grand public mais promise à un bel avenir. C'est le plus haut niveau de certification environnementale des exploitations agricoles. Pomona s'engage déjà depuis plusieurs années pour une alimentation meilleure et responsable ; nous accompagnons nos clients pour qu'ils intègrent durablement ces paramètres et vendons ainsi 18 000 tonnes de produits bio annuellement. Mais selon moi, le défi consiste à les impliquer tous, restauration collective comme restauration commerciale, gros clients comme chefs de petits restaurants, au bon rythme, propre à chacun, pour les faire progresser sereinement et durablement. Ces deux adverbes sont importants pour construire les filières et engager toutes les parties prenantes. »

L'enjeu n'est pas de répondre à des besoins de niche mais d'avoir un vrai impact sociétal. « Le changement doit toucher tout le monde, massivement, des agriculteurs aux consommateurs en passant par les restaurateurs. Ce processus demande du temps : il faut régler des questions de capacité agricole – 9,5% des exploitations agricoles sont bio en France – et industrielle, transformer les mentalités et habitudes des restaurateurs. Bien sûr, la loi est un accélérateur. Pour rassurer et encourager la transition, le législateur a sagement intégré les produits en cours de conversion à l'agriculture biologique dans son quota de 20 %. »

Produits bio :  
65% des établissements en  
proposent dans la restauration  
collective et 43 % dans la  
restauration commerciale.

Le végétarien, audace suprême ?

Élisabeth Picchiottino l'analyse objectivement : l'agroalimentaire doit réduire son impact sociétal. « EpiSaveurs déploie un maillage territorial très important. Chaque région bénéficie d'une équipe achat pour assurer à nos clients un sourcing local. Nous investissons en parallèle dans le cleaning des recettes en limitant la présence de substances controversées (additifs, etc.), mais progressivement car il s'agit de faire évoluer les modes de production. Nous encourageons nos fournisseurs en ce sens : nous avons par exemple réussi à supprimer le colorant caramel du vinaigre balsamique de notre marque de distributeur. Pour d'autres produits, la modification des process industriels prendra du temps. »

Et l'audace ? Élisabeth la place dans la promotion du « veggie ». Les chiffres soutiennent sa thèse. En 2019, les Français comptaient en effet un tiers de flexitariens (consommateurs soucieux de diminuer viande et poisson de leur alimentation grâce à des composantes protéinées végétales). « Le veggie est l'une des réponses pour alléger l'impact environnemental de l'alimentation. De surcroît, il ne pose ni problème d'approvisionnement, ni de prix. J'observe un vrai engouement des consommateurs qui n'a rien à voir avec un phénomène de mode. » Son espoir ? « Que la restauration collective s'empare du végétarien, accessible à bas prix, en plus de réduire le gaspillage et de suivre la saisonnalité des produits, pour équilibrer les surcoûts que loi Egalim lui impose avec le bio. Les restaurants d'entreprise l'ont compris : ils servent de plus en plus de plats végétariens. J'y vois un bénéfice non négligeable pour la planète : pour servir un menu végétarien varié par semaine, les chefs élargissent leurs choix de céréales et légumineuses (sarrasin, quinoa, lentilles corail, fèves, pois...). Cela va dans le sens du redéveloppement de la biodiversité, oublié depuis une cinquantaine d'années. » La principale difficulté viendrait d'une culture culinaire française majoritairement carnée. Le veggie ne fait pas naturellement partie des recettes des chefs. « Et là, nous savons faire ! Mes conseillers culinaires créent des recettes sexy et délivrent des astuces aux chefs pour les mettre en confiance. Il faut plaire au consommateur final, adultes et enfants. »

L'implication d'Élisabeth est-elle féminine ? « On dit que les femmes s'engagent davantage que les hommes dans les métiers de la transition écologique, parce qu'elles sont pragmatiques et

préoccupées d'agir pour le collectif. Si j'ai un conseil à donner aux diplômées d'HEC, c'est de valoriser leur style managérial au service des causes auxquelles elles croient. N'ayez pas peur de miser sur l'intelligence collective et de privilégier l'écoute et le dialogue. Faites confiance à vos valeurs et vos intuitions. Soyez persévérantes mais souples. Ce sont des qualités précieuses pour la conduite du changement. »

La loi Egalim, vous connaissez ?

La loi n°2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable, dite « Egalim », poursuit trois objectifs :  
- payer le juste prix aux producteurs pour qu'ils vivent dignement de leur travail ;  
- renforcer la qualité sanitaire, environnementale et nutritionnelle des produits ;  
- favoriser une alimentation saine, sûre et durable.

En parallèle de dispositifs visant l'amélioration des conditions sanitaires et environnementales de production, la loi s'introduit dans nos assiettes. Ainsi, la restauration collective rendant un service public (même gérée par le privé) devra proposer au minimum 50% de produits de qualité et durables (dont 20 % de bio au moins), au 1er janvier 2022 ; les restaurants scolaires doivent déjà proposer un menu végétarien par semaine.

Lisez-en plus : <https://agriculture.gouv.fr/egalim-ce-que-contient-la-loi-agriculture-et-alimentation>.

Propos recueillis par Axelle Bernut (H. 93)

1 voir encadré

# Les Expert(e)s



Lise Malbenard (H.03)

Managing director chez Accenture Strategy, spécialiste en agrobusiness

## En quelques mots, quel est ton parcours ?

J'ai été diplômée d'HEC en 2003 et je suis restée chez Accenture depuis la sortie d'école. Je vais ouvrir bientôt un nouveau chapitre professionnel. Ma sensibilité pour l'agrobusiness a commencé dès mon enfance. J'ai quelques hectares dans le Sud-Ouest et je partage régulièrement les difficultés du métier avec mon cousin qui s'en occupe.

Ma toute première mission chez Accenture n'était pas en agro, mais en énergie. J'ai ensuite eu l'occasion d'intégrer une mission pour un trader de matières premières. J'avais étudié un peu le négoce international lors de mes études préparatoires, mais je n'imaginai pas la puissance des acteurs de ce secteur. Mon client par exemple avait un chiffre d'affaires de 60 milliards d'euros à l'époque, des implantations dans plus de 50 pays, était leader dans des marchés variés, tels que le coton, les jus et les céréales et oléagineux. Les principaux enjeux de la mission ont été de l'aider dans la maîtrise des risques et de la volatilité des prix. Cette première expérience m'a beaucoup plu, c'était concret, proche des enjeux géopolitiques et avec des résultats mesurables et tangibles. Elle m'a permis de réaliser le poids de ces géants mondiaux et des marchés internationaux vis-à-vis de l'agriculteur français local comme mon cousin. Il y a maintenant six ans j'ai décidé de contribuer significativement au développement du secteur Agriculture et Agroalimentaire pour Accenture. Depuis, j'ai participé à des missions très variées, allant de la stratégie digitale à la mise en œuvre de nouveaux modèles d'affaires, telles que des places de marché, le développement de nouveaux portefeuilles de produits, l'accès direct aux consommateurs.

## En tant qu'experte du secteur, quels sont actuellement les principaux enjeux de l'agro ?

Nous vivons dans une société en pleine transformation, avec une croissance démographique qui exige d'assurer l'alimentation du plus grand nombre. Mais il faut aussi prendre en compte les enjeux environnementaux et sociétaux derrière cette production croissante.

Comme cité lors des 4èmes rencontres agro HEC \*, les consommateurs demandent plus de qualité, de traçabilité et de transparence. Ils veulent des produits sains, de saison et locaux, mais sans perdre en terme de praticité. Au-delà de cette praticité, illustrée par des produits livrés à domicile ou prêts à cuisiner, les autres enjeux majeurs du secteur sont l'hyper personnalisation de l'offre, nécessaire face à des consommateurs plus informés, qui utilisent des applications comme Yuka, et qui changent de magasin s'ils ne trouvent pas toute la variété d'offre qu'ils désirent (en moyenne entre 7 et 8 enseignes visitées pour faire ses achats par mois). Enfin, il y a une réflexion profonde menée sur le rôle des surfaces de ventes, qui s'accompagne d'une augmentation de la valeur accordée aux conseils personnalisés.

Pour mieux répondre à ces exigences accrues des consommateurs, toute la filière doit se transformer. Les enjeux en amont sont le développement d'options viables dans les domaines suivants : l'agriculture de précision (avec le support des outils digitaux et l'usage accru des données ciblées), les fermes urbaines (dans le contexte de smart cities et smart agriculture), et enfin la connexion entre les agriculteurs et tous les professionnels de la chaîne de valeur (plateformes d'échanges, de mutualisation de la logistique, etc.).

En aval, la tendance est la désintermédiation. C'est le cas d'Intermarché par exemple, qui possède des unités de production de la viande vendue dans ses surfaces, ou le cas des coopératives qui se développent dans la distribution alimentaire afin de permettre la vente directe des produits de leurs adhérents.

## Est-ce que tu peux nous raconter tes différentes missions dans le secteur ?

J'ai toujours trouvé l'ambiance et les interactions avec les professionnels de ces secteurs très constructives. C'est une industrie liée à la terre, c'est important de revenir aux choses concrètes. Les acteurs sont très divers : chimie avec les fournisseurs d'intrants, grands groupes agroalimentaires ou entreprises familiales, coopératives avec un modèle à part, distributeurs, mais aussi services publics, banques et assurances. Avec l'un de ces clients, j'ai eu la chance de travailler sur la « Raison d'Être » du Groupe. Cela oblige à se poser des questions profondes sur la nature de l'activité, le rôle de l'entreprise dans la société et son impact sur la planète. Ce travail a été lié à des leviers d'innovation essentiels, comme le carburant 100% végétal et d'autres manières de valoriser les produits agricoles.

J'ai également travaillé avec un groupe coopératif agricole français sur la définition de la stratégie digitale d'une de leurs entités. Le groupe souhaite, dans le cadre de leur plan stratégique à long terme, apporter plus de services à ses adhérents, de plus en plus connectés et digitaux avec le renouvellement des générations. Nous avons donc conçu puis développé une plateforme qui fonctionne comme une place de marché agriculteurs. Plusieurs produits sont déjà disponibles, et demain l'objectif est de pouvoir trouver tout type de services, notamment de la main d'œuvre dans les périodes de pic saisonnier, un des grands défis des agriculteurs actuellement.

Enfin, j'ai pu également accompagner une banque très engagée dans le financement de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Nous avons notamment effectué des visites de terrain auprès d'agriculteurs en Europe et aux USA pour réfléchir au positionnement d'une banque à leurs côtés. Nous avons identifié leurs besoins en matière de conseil, d'informations précises sur les attentes des consommateurs et des industriels, afin d'orienter leur production.

## Quel est ton avis sur la situation des femmes dans le domaine agro ?

Comme souligné lors des 4èmes rencontres agro HEC<sup>1</sup>, les sondages en agro sont biaisés par le fait que l'immense majorité des personnes qui y répondent sont des femmes. A mon avis, ce biais statistique est un call for action pour les entreprises. Afin d'être plus alignées avec ses prescripteurs et clients – ou plutôt prescriptrices – le secteur doit recruter plus de femmes, notamment dans les postes de direction, et leur donner plus de pouvoir de décision.

La question qui se pose est donc : comment les entreprises vont évoluer du point de vue stratégique en prenant cette féminisation en compte ? La diversité des équipes est un vrai sujet. Afin d'être plus proche des clients, d'être capable de réfléchir comme eux, avec des prismes différents qui portent des solutions novatrices, il faut des équipes plus représentatives de notre société : riches des différences d'âge, de genre, d'origine, de parcours.

## Enfin, quels conseils peux-tu donner à nos camarades HEC ?

Osez faire ce que vous avez envie de faire. Une carrière n'est pas déterminée par vos premières expériences. Elle se construit au fil des rencontres, des projets mais aussi avec l'évolution de vos propres centres d'intérêts et priorités au cours des années.

*Propos recueillis par Barbara Carioca (H.17)*

<sup>1</sup> article HEC Stories suite aux 4èmes rencontres agro HEC, organisées par le club Agro HEC en novembre 2019 : <https://hecstories.fr/fr/douze-lecons-tirees-des-rencontres-hec-de-lagroalimentaire/>

# Les Expert(e)s



Aurélie Caille

Directrice Générale du groupe NGPA (Nouvelle Génération de Presse Agricole)

Diplômée d'EM Normandie (1993), Aurélie Caille développe sa carrière dans le secteur médias-communication : d'abord ingénieur financier chez TDF, elle rejoint ensuite France Télévisions pour y monter le contrôle de gestion groupe puis organiser la fusion des chaînes. Elle devient ensuite secrétaire général puis directrice générale adjointe chez FTV Distribution. Elle est aujourd'hui directrice générale du groupe NGPA (Nouvelle Génération de Presse Agricole).

## Quelles ont été vos motivations pour rejoindre le groupe NGPA ?

Mes motivations pour rejoindre ce groupe ont été de plusieurs natures.

Tout d'abord, j'ai été attirée par l'enjeu métier : je suis venue pour conduire un projet stratégique de transformation : l'enjeu est de passer d'une presse majoritairement papier à la numérisation de l'information et au développement de services numériques associés. Il s'agit également de mettre en valeur la base de données dont nous disposons, pour proposer de nouveaux services notamment pour répondre aux besoins marketing de nos annonceurs.

Ensuite, je suis intéressée par les valeurs que porte le secteur agricole. Sa mission est de nourrir les gens, ce qui induit une dimension humaine et de bienveillance forte. Dans l'audiovisuel, on a affaire à beaucoup de « personnalités », avec des egos forts, plus individualistes.

## Quelles sont les caractéristiques de la presse agricole ?

La principale filiale du groupe est Groupe France Agricole, organisme de presse professionnelle spécialisée qui diffuse 15 magazines. Le magazine phare est La France Agricole, qui existe depuis

1945, et tire à 100.000 exemplaires par semaine. Nous sommes le seul organe de presse agricole indépendant. Le magazine concurrent de La France Agricole est Réussir, produit par le syndicat du secteur, la FNSEA.

Nous sommes diversifiés autour de la presse magazine : le site Terre-Net est devenu leader de l'information agricole en ligne. Hyltel, leader du marketing direct, gère une base de données, dans laquelle sont répertoriés 98% des agriculteurs français.

Il est difficile de qualifier notre métier par rapport à ses clients : dès lors que le secteur agricole n'est pas structuré comme une entreprise classique, est-on dans le B2B ou le B2C ?

En interne, et c'est une caractéristique du secteur, la plupart du personnel est issu de familles d'agriculteurs. Bien qu'étant un groupe de presse, aucun rédacteur n'est de formation journaliste : tous sont ingénieurs agronomes. La priorité est cette origine et la compétence agricole, la compétence métier vient en second.

## Pouvez-vous décrire les évolutions en cours et à venir dans ce secteur ?

Le papier est très ancré dans le milieu agricole : l'agriculteur attend son magazine papier le weekend. C'est vrai surtout pour les générations plus âgées. Toutefois, cette presse doit évoluer pour fournir de nouveaux outils et services, sous peine de se déconnecter des générations plus jeunes.

Le passage au numérique, avec la disparition du support papier, recrée de l'exigence sur le contenu. La perception du consommateur jusqu'à récemment était qu'internet doit être accessible à tous et gratuit. Le mouvement est en train de changer. Internet doit fournir des contenus de qualité, fiables, utiles et vérifiés. Le consommateur

est prêt à payer pour se protéger des fake news, pour avoir une information pertinente par rapport à ses besoins. La newsletter ciblée en est un exemple.

De plus, au-delà de l'information, le web permet d'avoir accès à des services. Prenez par exemple la météo : au-delà de l'information sur le temps à venir, ce sont les conseils pratiques qui vont intéresser les agriculteurs. Internet permet également la gestion de la base de données, la gestion de campagnes de marketing direct, la mise en place de campagnes de testing de nouveaux produits. Il y a une attente des consommateurs sur les services qui leur sont adaptés. Et ils sont prêts à payer pour cela.

## Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

Le groupe a une forte notoriété, relativement peu de concurrence : il est le seul acteur de presse privée. Dans ce contexte, il est difficile de faire évoluer les mentalités, car les gens ne sentent pas forcément l'impératif du changement.

Cela prend du temps. Par exemple, nous avons voulu modifier le grammage du journal, nous nous sommes heurtés à une forte résistance, comme si le grammage du papier influait sur la qualité du journal.

Il est également difficile de créer la dynamique de travail en commun : les journalistes et les ingénieurs sont indépendants, et ont besoin d'arguments solides et d'explications exhaustives pour accepter le changement. Cela demande beaucoup d'énergie. L'alternative est de l'imposer, mais ce n'est pas une bonne solution pour créer l'adhésion au projet.

La transformation nécessite de l'accompagnement, mais aussi des moyens. C'est mon travail d'essayer de convaincre mes actionnaires que cela correspond à un investissement. Par exemple pour faire évoluer notre image et les modes de travail, il est nécessaire de faire évoluer les locaux.

## Est-ce plus difficile en tant que femme ?

C'est un univers très masculin. Je suis la seule femme au comité de direction. J'ai moi-même recruté deux femmes. Cela rajoute effectivement à

la difficulté. Il faut être intraitable, ferme dans ses convictions, démontrer ses positions, à la limite « faire peur », comme gage de respect.

## Quels conseils donneriez-vous ?

Le positionnement de l'agriculture se transforme : elle est questionnée sur son rôle sociétal, avec de nombreux enjeux : le bio, les pesticides... Il faut qu'elle retrouve sa place dans la société. Il y a un mal-être chez les agriculteurs : l'agri-bashing, les agressions dont ils sont victimes. Il y a une forte demande de leur part qu'on les aide à parler à la société.

Le secteur est très structuré (syndicats, PAC), mais la nouvelle génération et l'évolution des enjeux est entrain de modifier ces structures.

Pour moi cela requiert de nouvelles compétences, et demande davantage d'ouverture au monde non agricole. Aujourd'hui les personnes travaillant dans le secteur en sont avant tout issues : cela crée un fort engagement, mais ne garantit pas forcément les compétences requises, par exemple dans le domaine de la communication ou de l'internet. Les métiers sont très techniques. Il y a besoin d'aide extérieure pour ne pas rester que dans la technique.

Il y a donc des opportunités. Il y a des besoins de profils issus de l'extérieur, pour impulser les transformations. Il faut être conscient que, face à des gens ancrés dans le secteur et des habitudes de fonctionnement, il faut toutefois être passionné et convaincu, faire preuve de ténacité pour pouvoir faire bouger les lignes.

*Propos recueillis par Mireille Chambellan (H.88)*

# Les Témoignages

Anne-Laure Frossard (H.93)

Directrice de Projets d'innovation transverses chez Bel



En quelques mots, quel est votre parcours ?

A ma sortie d'HEC, après un an passé en Thaïlande comme volontaire sur un projet d'aide sociale, j'ai démarré mon parcours dans les études Marketing – d'abord en institut, puis en charge des études stratégiques pour le groupe PPR. Un déménagement familial à Reims a été l'occasion

d'aborder mon métier autrement, en donnant des cours en écoles de commerce et surtout en développant une activité de conseil – activité qui a vraiment pris son essor de retour à Paris. Avec mon associée, nous avons travaillé pendant une dizaine d'années pour de nombreux clients dans l'univers de la grande conso, à partir de méthodologies associant les insights et l'innovation. Il y a deux ans j'ai eu besoin de trouver un nouveau souffle, de voir de l'intérieur le fonctionnement de mes clients et de retrouver une dynamique d'équipe plus forte. C'est ainsi que j'ai effectué une première mission longue chez Bel, un de mes principaux clients... et actuellement j'en suis à la troisième. J'ai enchaîné des postes marketing, innovation, strategic insights (le nouveau nom des études marketing) chez Bel France et chez Bel Global... c'est exactement ce que je recherchais et je suis très contente d'avoir effectué ce pas de côté. J'apprends des choses nouvelles tous les jours, je rencontre des personnes engagées et inspirantes... comme Clémentine dont j'ai fait la connaissance chez Bel.

Pourquoi avoir décidé de déployer vos compétences en matière d'innovation dans le domaine de l'agro-alimentaire ?

Depuis HEC ce qui m'intéresse le plus, c'est la manière dont les gens vivent, dont les habitudes se créent et se transforment... Le métier des

études a largement répondu à cette curiosité, avec parfois la frustration de rester au niveau de l'information et pas assez dans la transformation. C'est pourquoi dans l'activité de mon agence de conseil, Tagea, nous avons développé des approches pour mettre la connaissance des consommateurs (les insights) le plus possible au service du business et notamment de l'innovation. La grande consommation, qui a besoin de renouveler sans cesse ses offres, est un terrain de jeu privilégié pour ce type d'approche. C'est ainsi que je me suis petit à petit spécialisée dans les produits « du quotidien », et plus particulièrement les produits d'alimentation, avec, outre Bel, des clients comme Lesieur, Jacquet Brossard, General Mills, Liebig... Comme en plus j'adore la cuisine, et plus largement tout l'univers culturel lié à l'alimentation, j'ai souvent l'impression que mon travail est très proche d'un loisir !

Votre expérience dans le domaine agro-alimentaire a-t-elle des spécificités par rapport aux autres secteurs d'activité dans lesquels vous avez exercé ? Lesquelles ?

L'agro-alimentaire est depuis quelques années une marmite en pleine ébullition, et certainement un des endroits les plus passionnants pour travailler aujourd'hui. C'est dû aux consommateurs, aux gens qui achètent et mangent nos produits, qui sont en train de se transformer radicalement et à une vitesse qu'on n'avait jamais connue auparavant. On a toujours fait de bons produits mais désormais ils doivent être impeccables, sans additifs, sans ingrédients indésirables, avec des recettes proches du fait-maison. Les consommateurs apprécient la praticité de ce qu'on leur propose mais ne supportent plus les emballages en plastique, veulent du bio mais font leurs courses à l'euro près... Là où nos entreprises ont longtemps représenté une forme de progrès et d'idéal de qualité (n'oublions pas que la génération de nos grand-mères à découvert le réfrigérateur et passait plusieurs heures par jour à préparer ses repas...), elles sont maintenant diabolisées. Le consommateur ne rêve que de circuit court, de start-ups engagées... cela nous

oblige à nous réinventer à toute vitesse, à recréer notre chaîne de valeur tout en travaillant dans un environnement incertain et changeant. Le lien avec le monde agricole qui nous fournit les matières premières que nous transformons est un paramètre très important de l'équation. Chez Bel nous avons conclu un accord avec l'association des 800 producteurs qui nous fournissent leur lait en France, accord qui leur garantit une rémunération nettement au-dessus des conditions du marché, en l'échange d'engagement sur des pratiques d'élevages respectueuses. Cet accord, dont l'impact est loin d'être anecdotique sur le compte de résultat de Bel en France, est un extraordinaire motif de d'engagement et de fierté pour les équipes. Il donne beaucoup de sens à notre travail au quotidien et me laisse penser que les grandes entreprises de l'agroalimentaire ont plus que jamais un rôle essentiel à jouer dans la manière dont nous nous nourrirons demain, à condition de savoir écouter – et entendre ! – les consommateurs et les autres parties prenantes de nos activités.

Comment pensez-vous incarner l'audace ?

Je ne sais pas si c'est de l'audace, mais mon originalité est d'avoir construit mon parcours en fonction de mes envies, de mes intuitions du moment – souvent provoquées par des rencontres – sans nécessairement suivre un parcours balisé de carrière. Ceci me donne aujourd'hui beaucoup de force et de sérénité dans mon travail au quotidien, notamment dans les interactions avec les équipes que je manage.

Des personnes inspirantes ont-elles guidé votre parcours ? De quelle manière ?

Celui qui m'a donné le goût du marketing – un marketing honnête, à l'écoute des consommateurs, porteur de sens avant que ce mot soit à la mode : c'est mon premier prof de marketing à HEC, M. Denis Lindon, qui était aussi un des inventeurs du métier des études en France et encore l'auteur de livres sur la mythologie que je fais lire à mes enfants ! Et par la suite les femmes super inspirantes que j'ai rencontrées grâce à HEC au Féminin, notamment quand je m'occupais du prix Trajectoires.

Quels conseils donneriez-vous à nos camarades HEC ?

Suis tes envies – ne fais jamais rien qui aille à l'encontre de tes convictions – Cultive ta différence, ce qui n'appartient qu'à toi, ce qui est précieux pour toi ; et fais-en ta force et ce qui te rend unique dans ton monde professionnel.

*Propos recueillis par Louise Hubert (MS.13)*



# Les Témoignages

Thomas Jonas (H.93)

CEO et co-Fondateur de Nature's Fynd  
<https://www.naturesfynd.com>

## Les protéines de demain



Ton parcours en quelques mots ??

J'ai grandi à Jouy-en-Josas... et y ai fait mes études : maternelle, primaire, et HEC (H93) ! Après avoir travaillé à Hong Kong dans l'alimentaire, je suis passé par le conseil en stratégie avant de devenir directeur de

la stratégie d'une branche emballage du groupe Pechiney. J'ai ensuite passé 15 ans dans l'emballage beauté, où je suis devenu président de 2 business units basées à New York avec un CA de \$700M. Et puis j'ai décidé de faire un break, je suis parti un an à Kauai (dans l'archipel d'Hawaï) car je voulais faire autre chose, de plus entrepreneurial et avec une contribution positive au monde.

### Quel a été ton élément déclencheur ?

La naissance de mes enfants y est pour beaucoup bien sûr, mais c'était aussi l'aboutissement d'une longue évolution personnelle, d'un besoin de sens, d'être moins centré sur moi-même et de contribuer à quelque chose de plus grand que moi.

### Qu'as-tu choisi de faire ?

Je me suis intéressé à des technologies qui pouvaient avoir un impact significatif et positif pour la planète, en partenariat avec des scientifiques. Une des sociétés que nous avons lancées faisait des recherches en biologie pour la Nasa dans le but de mieux comprendre les conditions nécessaires à l'apparition de la vie. L'objectif était en particulier de déterminer où et comment rechercher la vie sur des lunes de Saturne ou sur Mars. Pour cela, nous nous sommes intéressés à la façon dont la vie avait pu s'organiser dans des environnements particulièrement hostiles sur Terre. C'est ce qui nous a amené à étudier les sources volcaniques acides de Yellowstone, aux USA.

Le massif de Yellowstone est un énorme massif volcanique qui fait environ la moitié de la taille de la Suisse, situé dans les Montagnes Rocheuses au nord-ouest des États-Unis ; il reste aujourd'hui encore l'un des écosystèmes les plus sauvages de la planète avec des grizzlys, des loups et des bisons. L'une des sources étudiées a un pH de 2,3 (proche de celui d'une batterie de voiture), et est très concentrée en soufre, mercure, arsenic... L'endroit est lunaire car cette source est tellement toxique qu'elle a tout détruit autour d'elle, il ne reste que du sable. Et pourtant nous y avons découvert une chose extraordinaire : des formes de vie microbienne ont colonisé ces sources au fil de milliers d'années, en développant des tactiques extraordinairement efficaces pour s'adapter à ces conditions très difficiles... « life finds a way » ! Cette résilience de la vie elle-même, qui s'adapte, qui continue et qui prospère, même dans les environnements les plus durs, c'est une formidable leçon d'optimisme pour l'humanité.



Nous avons découvert là-bas des formes de vie microbiennes jusqu'alors inconnues, dont une que nous avons nommé *Fusarium yellowstonensis* et qui est composée à 50% de protéines : elle utilise au maximum les très faibles ressources qu'elle a l'occasion de trouver (une feuille qui tombe dans la source par exemple). Elle est organisée en fibres qui ressemblent à des fibres musculaires, et il se trouve qu'elle est une des rares sources de protéines complètes non animales. Cela veut dire qu'elle contient l'ensemble des acides aminés dont nous avons besoin pour rester en bonne santé. Nous avons travaillé plusieurs années au développement d'une technologie de fermentation complètement nouvelle permettant de produire Fy, une protéine issue de *F. yellowstonensis*, sur des plateaux. 1 plateau produit sur un an l'équivalent en protéines de 30 poulets, 1 rack = 1200 poulets. Nous avons ouvert en mars une usine dans le sud de Chicago qui produira la même quantité en "équivalent hamburger" que ce que l'on peut obtenir par élevage avec un pâturage

de 6000 hectares. Nous sommes véritablement à la jonction de l'agriculture cellulaire et de l'agriculture verticale urbaine : Fy transforme les glucides (comme l'herbe, le sucre) en protéine, de manière beaucoup plus efficace que les vaches. Aujourd'hui l'élevage, qui a été inventé il y a 11.000 ans en domestiquant une poignée d'espèces animales, arrive à ses limites du fait de son impact environnemental très fort. Ce que nous faisons est fondamentalement une deuxième domestication, celle des microbes, et elle représente un saut en efficacité, un peu comme le saut du transistor à la puce en silicium : la protéine animale est structurellement inefficace, nécessite d'énormes quantités d'eau, de terres cultivées, et est l'une des principales causes d'émission de gaz à effet de serre. Fy a besoin de 100 fois moins de terre, 10 fois moins d'eau, émet 100 fois moins de gaz à effet de serre. C'est ce saut technologique qui nous a permis de lever plus de \$120M auprès de fonds tels que ceux de Bill Gates, d'Al Gore ou encore de Danone Manifesto Venture.

### Et manger des microbes c'est possible ?

Bien sûr ! C'est ce que nous faisons depuis bien longtemps déjà lorsque nous mangeons du fromage, du pain, ou buvons du vin : tous ces aliments sont des produits de fermentation par des micro-organismes. Les micro-organismes sont à la base du vivant, nous en avons d'ailleurs plus en nous (notamment dans notre microbiote digestif) que nous n'avons de cellules.



### Ton choix t'a-t-il transformé ?

Oui. Ce chemin truffé de choix m'a permis de définir ce qui est important pour moi, de mettre en cohérence qui je suis et mes actes. En fait c'est plus facile qu'on ne le croit car on a beaucoup moins besoin de faire des choses qu'on n'aime pas. Aujourd'hui je suis un peu plus celui qu'au fond j'ai toujours été, mais dont je n'avais pas conscience. J'ai réalisé qu'en choisissant ce chemin, je me

suis créé un environnement plus en adéquation avec mes valeurs, avec plus de choses qui me correspondent. J'ai toujours suivi mon chemin, et j'ai toujours eu le sentiment que ce qui était le meilleur pour moi n'était pas forcément ce que l'on me proposait de faire : je crois que chacun à son talent unique, et pour moi il était important de le trouver.

### Comment penses-tu incarner l'audace ?

Pour moi, l'audace c'est croire que ton point de vue peut avoir de la valeur et mérite que tu oses. Et ne pas avoir peur de ça. C'est ce que j'ai décidé de faire, même si ce n'est pas toujours facile.

### Comment parviens-tu à impulser et convaincre dans tout ton éco-système pour avoir le plus grand impact positif ?

Ce que nous faisons est tellement différent que cela demande de l'éducation, d'expliquer pourquoi c'est important. Nous voulons proposer des alternatives aux gens pour qu'ils puissent choisir d'avoir moins d'impact sur l'environnement et le réchauffement climatique. Aujourd'hui le seuil de tolérance sur ces sujets change de manière drastique et rapide. Par ailleurs, il y a aussi le cadre réglementaire et légal avec une technologie de rupture comme la nôtre. Ce cadre peut ralentir beaucoup, voire faire passer à côté : en Europe le réflexe protectionniste pourrait empêcher l'arrivée de ces technologies qui se déploieront aux USA et en Asie. Il faut avoir des actions coordonnées avec d'autres dans cet éco-système pour expliquer, éduquer. En tant que dirigeant il faut être humble et savoir écouter. Encourager le fait que la meilleure idée gagne. La susciter, la cultiver, elle peut venir de n'importe qui, ne pas en faire un problème d'égo. Et arriver aussi rapidement à une décision, ce qui est pour moi le meilleur critère d'évaluation d'une organisation.

### Ton conseil pour nos camarades HEC ?

Oser un peu trop, toujours aller vers quelque chose d'un peu trop grand pour toi, ne pas attendre la perfection, nous ne sommes jamais prêts ! Ne jamais attendre que tout soit parfait pour oser et croire en toi. La première chose dans laquelle investir, c'est toi.

En ce qui me concerne, ce qui me donne de l'énergie, c'est ce qui nourrit ma curiosité. À chacun de trouver ce qui le nourrit.

Propos recueillis par Gwenola Bliet (H.93)

# Les Témoignages

Virginie Cicéron (M. 10)

Fondatrice du Pari Dalat (Viet specialty coffee)



**En quelques mots, peux-tu nous raconter ton parcours et ce qui a motivé ces choix ?**

Après un parcours de 10 ans qui m'a fait cheminer, dans la finance, des produits structurés aux hedge funds, avec Standard & Poor's principalement, j'ai quitté Paris pour lancer une plantation

de café dans un village de la région de Dalat, ville des hauts plateaux du Centre Vietnam.

Mon projet a évolué et j'ai lancé Le Pari Dalat, une start-up avec des femmes vietnamiennes avec qui nous cultivons le café selon les règles de l'art du thé. Il y a 9 ans, ni elles ni moi ne buvions du café. Aujourd'hui notre arabica est classé parmi les 5% meilleurs mondiaux.

En janvier 2019, Le Pari Dalat a été sélectionné par l'incubateur HEC de la Station F pour structurer et développer la commercialisation de notre arabica en Europe. Nous approchons actuellement les chefs gastronomiques et les artisans de luxe des métiers de bouche, et nous prévoyons d'ici quelques mois d'offrir notre arabica directement aux buveurs de café via des circuits d'épicerie fines et de notre e-shop.

**Ta reconversion a-t-elle généré des difficultés ou des doutes ? Comment penses-tu incarner l'audace ?**

Le contexte général des années 2009 était morose et j'ai trouvé le marché du travail en France particulièrement frileux vis-à-vis de la reconversion. Je ne m'attendais pas à ce que mon enthousiasme soit systématiquement douché et que tous mes acquis personnels et professionnels soient prétextés à difficultés. Ce décalage était d'autant plus incompréhensible pour moi que j'avais réussi à me positionner dans une forte dynamique de changement alimentée précisément par mon parcours.

Mon optimisme et mon intuition m'ont permis de garder le cap, et mon pragmatisme a fait le reste. Avec le recul, je pense que ce contexte a été très libérateur car à l'évidence tout était à réinventer pour moi.

**Comment ton expérience s'est-elle passée en pratique ?**

Le Master en Développement Durable d'HEC m'a considérablement aidé à négocier ce virage dans ma vie en donnant un élan et une dimension nouvelle à ma démarche. Dès le début, je me suis sentie en adéquation avec ce programme qui m'ouvrait les portes de nouveaux champs de possibles.

Le fait d'être exposée à toutes sortes de sujets que j'ignorais alors, et surtout la découverte de la créativité qui existe à l'intersection entre le business et l'impact social ont été fondamentaux pour moi. J'ai aussi beaucoup été inspirée au contact des intervenants aux profils très variés qui avaient réussi à concrétiser leur passion avec succès.

Mon désir de ne pas transiger avec mes aspirations s'est donc renforcé. L'opportunité de mettre en pratique mes convictions tout en renouant avec mes racines maternelles s'est alors présentée à moi sous forme d'une proposition de m'installer dans une plantation de café sur les Hauts Plateaux du Sud Vietnam avec des cultivateurs issus des ethnies minoritaires.

**Comment y es-tu parvenue ?**

Ma courbe d'apprentissage du Vietnam, du café et de l'entrepreneuriat en simultané a été très pentue. Par moment, j'ai eu l'impression de faire pousser un brin d'herbe entre des plaques de bitume. Heureusement les satisfactions égrainées le long de ce parcours ont été tellement grandes que j'ai vite oublié les moments difficiles (perte d'un stock annuel dans une inondation par exemple, ...). Ça a été une très belle école de vie.

Dans mon cas qui pourrait s'apparenter à une double reconversion (changement de fonction et de domaine d'activité), je citerais parmi les éléments clé de réussite le désir d'apprendre, la persistance, la patience et plus que tout, la lucidité de bien se connaître : avoir conscience de ce que l'on ne sait pas est essentiel. Partant de là, tout est possible.

En pratique, j'ai personnellement avancé en multipliant les cycles « Expérimente, corrige, apprends. Répète ».

**Ton travail de production est éthiquement responsable, c'est très inspirant et je crois que tu contribues également à la réduction et à la transparence des circuits de distribution ? Peux-tu nous en dire plus ?**

Mon expérience terrain et mon passé dans les hedge funds m'ont très vite mise sur la piste de la production de café d'exception pour sortir les petits producteurs de la dureté de la logique des « commodities ».

Contrairement au Vietnam qui poursuit une stratégie de volume sur le robusta, j'ai donc parié sur des gisements d'arabica cultivé en micro lots de grande qualité. Nos récoltes sont soignées méticuleusement par des femmes habitées par le savoir ancestral de la cultivation du thé.

Par ailleurs je voulais explorer un mode de production souple et simple qui se cale naturellement sur l'organisation traditionnelle du tissu local agricole.

La labélisation ne correspondait pas vraiment à mon approche ni à mon contexte de production. Le format de coopérative n'était pas non plus adapté à la situation. L'esprit d'une AMAP<sup>1</sup> de 12 000 km m'est en revanche parue séduisante, ce type d'organisation étant rendue possible grâce à la valeur ajoutée générée par ces cafés d'exception dont la demande est en forte expansion.

J'ai donc monté un circuit très court des cultivateurs aux consommateurs, adossé à une structure locale d'appui et de logistique qui accompagne au quotidien la vie de 60 familles de cultivateurs. Cette capillarité permet de prendre notre place au jour le jour au sein des villages tout en distillant et renforçant les bonnes pratiques de cultivation, indispensables à la qualité de notre production.

<sup>1</sup> Association qui établit un lien direct entre un exploitant agricole de proximité et des consommateurs.

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

Je pense qu'il est de plus en plus difficile de trouver sa place dans le monde du travail salarial « main stream ». Le fonctionnement en sillon de ce système me semble exclure toujours d'avantage de personnes de façon plus ou moins subtile – privation de sens, épidémie de burnouts, ... J'observe en effet que la majorité de mes amis, même ceux qui avaient des velléités de carrière, se retrouvent à l'approche de la cinquantaine dans des situations délicates qui au mieux virent au statu quo.

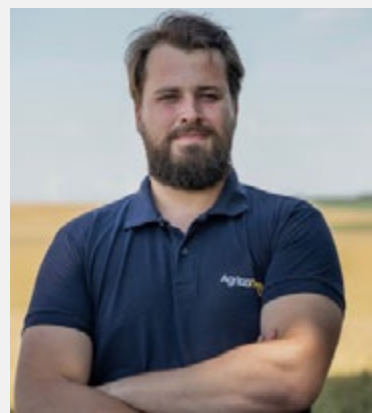
L'entrepreneuriat est certes très particulier et ne convient peut-être pas à tout le monde mais il présente le mérite de se retrouver face à soi-même et d'offrir l'opportunité de découvrir et cultiver ses propres ressources. Alors j'aurais envie de m'adresser aux personnes qui souffrent de mal être au travail ou qui sont frustrées en quête de sens : si vous ne trouvez pas vos places dans les organisations actuelles, c'est certainement que vous n'en avez pas. Si vos talents et savoir-être ne sont pas reconnus, osez créer votre propre activité.

*Propos recueillis par Mona Bercaut (EMBA.17)*

# Les Témoignages

Clément le Fournis (MS. 13)

Co-fondateur et Directeur Général de Agriconomie



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

J'ai fait un bac agricole en 2009 et je devais me préparer à reprendre l'exploitation paternelle mais il me manquait une formation en commerce. Dans le monde agricole on sait très bien

produire mais pas bien vendre. J'ai fait donc un IUT, Techniques de Commercialisation à Nancy puis décidé de faire des études en Angleterre... sans parler un mot d'anglais !

Quand je suis rentré avec mon BSc en poche et un bon niveau d'anglais j'ai postulé en 2012 à HEC Entrepreneur. L'entretien d'admission fut très dur et à la sortie j'étais franchement dépité. Quelle fut ma surprise d'apprendre deux mois plus tard mon admission ! Passer du Bac agricole à HEC, c'était un rêve devenu réalité. J'y ai vécu une année superbe grâce à des rencontres de tous horizons et au travail sur des cas concrets. J'ai su à ce moment que je voulais créer ma propre entreprise et c'est « Agriconomie », une plateforme d'achats web pour les agriculteurs. Je l'ai lancée en 2014 avec un camarade de promo, Paolin Pascot.

Le marché des achats agricoles était opaque et dominé par des monopoles locaux : les agriculteurs n'avaient aucun choix. Notre idée était de créer une plateforme pour leur permettre d'acheter en direct. Nous sommes partis peut-être naïvement la « fleur au fusil » car en face des géants à plusieurs milliards de chiffre d'affaires n'ont pas apprécié qu'un tout petit mette en cause leur modèle fructueux. C'était pour le moins compliqué et pendant les trois premières années nous sommes battus pour faire valoir notre concept. Mais nous avons réussi à lever près de €20M pour lancer « Agriconomie » - aujourd'hui un CA de €40M, 80 personnes et une présence en France, Belgique, Italie, Espagne et Allemagne.

Notre mission clé est de doubler le salaire de l'agriculteur en l'aidant à réduire ses charges, trouver de nouvelles sources de revenu, et lui donner accès aux informations qui feront évoluer son exploitation dans la durée. De plus notre ambition est de l'aider face aux fortes pressions sociales, sociétales et environnementales. L'agriculteur souffre d'un important déficit de communication d'où des initiatives comme « La Ferme Digitale », dont je suis l'un des co-fondateurs, qui a pour objectif de promouvoir une agriculture performante, durable et citoyenne par l'innovation et le numérique.

**Quels ont été les moteurs de ton parcours ?**

Je prends très à cœur la défense des agriculteurs et ma mission de leur redonner du revenu. C'est mon leitmotiv. Tous les jours je me pose la question : combien puis-je leur faire économiser et comment toucher le plus grand nombre ? Je veux aussi montrer au consommateur qu'avec l'agriculteur nous avons la même ambition : mieux produire, mieux consommer. J'ai envie de démontrer qu'il faut mettre parfois un peu plus cher pour avoir de la qualité et qu'il faut regarder la qualité intrinsèque du produit, sa valeur nutritionnelle et non seulement sa beauté. En mettant vingt ou trente euros de plus par mois, le consommateur peut manger local, sain et savoir d'où vient son produit ! En tant qu'intermédiaire entre l'agriculteur et le consommateur tout en étant consommateur moi-même, je me sens investi de cette mission.

**Est-ce que tes choix t'ont transformé ?**

À 21 ans j'étais le plus jeune de ma promo HEC et l'enfant du groupe ! Donc j'ai énormément progressé au contact de personnes qui avaient plus d'expérience et plus de maturité. HEC m'a aussi ouvert sur une culture plus financière, plus entrepreneuriale, et introduit plus de « gagnant » dans mon approche. HEC m'a donné une belle vision de l'environnement économique. J'ai vécu des transformations en m'engageant corps et âme dans mon entreprise. Par exemple, faire le

tour de France avec Paolin pour rencontrer des fournisseurs dans une vieille voiture dans laquelle on dormait avec comme seul moyen de se laver des lingettes bébé ! Par ailleurs, quand tu lances ta boîte avec une dette de soixante-quinze mille euros ça te motive pour te lever tous les matins. Il faut rembourser ton crédit et tu fais vraiment d'énormes sacrifices pour y arriver.

**Comment penses-tu incarner l'audace ?**

Déjà l'audace c'est de se dire : je sors d'études, je n'ai rien fait mais je peux devenir entrepreneur et créer une boîte qui génère plusieurs millions. L'audace c'est aussi se dire que je crois tellement à mon projet que je vais emprunter une somme importante et la mettre dedans alors que je n'ai pas rentré un seul euro dans ma vie. Après l'audace s'incarne au quotidien en recrutant des personnes qui n'ont pas d'expérience mais qui croient tellement au projet que tu leur fais confiance. C'est en leur donnant de grandes responsabilités qu'ils se sentent concernés et déploient une énergie folle pour mener à bien un projet et ce dans un monde agricole réputé difficile. L'audace c'est aussi de s'attaquer à un marché poussiéreux qui n'a pas bougé depuis soixante ans. On se prenait des missiles tous les jours pour oser remettre en cause ce modèle. Enfin il y a mon parcours personnel où je mettais la barre très haut. Ce n'était vraiment pas facile par moments.

**Comment parviens-tu à impulser et convaincre tout un écosystème pour avoir le plus grand impact positif. À avancer dans le bon sens ?**

La première chose c'est de créer « une armée de fous ». On était trois fous au départ, avec Paolin et Dinh, notre autre co-fondateur en charge de la plateforme ; et on a réussi à trouver d'autres fous pour nous suivre. Aujourd'hui, on a une formidable équipe derrière nous qui travaille au quotidien pour réaliser notre mission. Ils ont souvent quitté des jobs bien payés et la sécurité d'emploi pour se lancer dans notre projet, presque à titre bénévole. On a cru par moment qu'on n'y arriverait jamais mais à plusieurs on arrive à se motiver, à se convaincre et se rassurer. Il faut aussi travailler très dur. L'entrepreneuriat c'est comme le sport où les dix pour cent de travail en plus font la différence entre le bon niveau et le niveau professionnel.

**Quel conseil donnerais-tu à nos camarades HEC ?**

Déjà de l'audace. Quand j'ai postulé à HEC je n'y croyais pas une seconde. Avec mon petit bac agricole c'était LA grande école et j'avais du mal à croire que j'y arriverais. La deuxième chose, c'est le travail. Effectivement, l'audace déclenche les opportunités et le travail permet de les concrétiser. Il faut aussi croire en ses rêves. Même si on m'a mis des bâtons dans les roues, j'ai toujours crû en ce que je voulais et je me suis pas laissé abattre. Si je n'avais pas eu HEC je serais quand même entrepreneur. J'aurais créé une société ou repris l'exploitation paternelle et ajouté un volet social en permettant à des gens sortant de prison ou bien des personnes en échec professionnel de se réinsérer dans la vie active grâce à l'agriculture. En fait c'est un cercle vertueux : tes rêves te poussent à être audacieux, tu travailles dur, tu gagnes en confiance, tu mets la barre plus haut et tu recommences. C'est comme ça que l'on crée un cercle vertueux à mon sens.

*Propos recueillis par Caroline Chenique (MBA.93)*

# Les Témoignages

Atalante Ramé (H.19)

Co-fondatrice de Worldwine Women

Atalante Ramé : Portrait d'une passionnée du vin et des mathématiques



À 24 ans, cette jeune étudiante HEC cumule déjà de riches expériences de management, conseil, finances, vie sportive et engagement associatif, en France comme à l'international. Présidente du Bureau des Elèves (BDE) et Capitaine de l'équipe de foot féminine de l'école en 2016-2017, elle découvre le secteur de l'agro-alimentaire

par une première expérience auprès de Danone Manifesto Ventures, puis s'immerge dans le monde du vin en lançant en 2019 avec trois autres étudiantes en management Worldwine Women, un tour des vignobles du « Nouveau monde ». Objectif : évaluer de près la place des femmes et l'impact du changement climatique dans ce secteur et sensibiliser l'opinion publique à ces thématiques. En prenant deux années de césure, Atalante a fait le « choix du temps et de l'action pour elle et pour les autres ».

Peux-tu nous décrire ton parcours ?

J'intègre HEC en 2015. Je fais en parallèle une Licence de mathématiques à la Sorbonne - j'ai un esprit scientifique et j'ai toujours aimé les maths ! - mais je choisis de rester sur le campus pour m'impliquer véritablement dans la vie associative de l'école. Lors de ma césure professionnelle, j'effectue mon premier stage chez Accuracy en France puis le second auprès de Danone Manifesto Ventures à New York. Je décide ensuite d'enchaîner avec une deuxième année de césure, les quatre premiers mois de laquelle je m'implique bénévolement dans l'association Led by HER d'aide à l'entrepreneuriat pour les femmes victimes de violences. Et c'est dans un deuxième temps que je monte avec trois amies le projet Worldwine Women.

Quelles ont été tes premières missions dans l'agro-alimentaire ?

J'ai travaillé à New York pour Danone Manifesto Ventures en 2017. C'est le fonds en venture capital que Danone crée en 2016 afin d'investir dans des start-ups innovantes du secteur agroalimentaire, en leur apportant non seulement du financement mais aussi un réseau de compétences internes, en préservant au mieux l'autonomie des entreprises. Je participais au sourcing des start-ups, aux due diligences avant acquisition et à la gestion de projets avec les startups du portefeuille. J'ai également piloté le processus de certification B-Corp de Danone Manifesto Ventures.

Quelles observations as-tu pu y faire ?

J'ai vu un marché américain à l'avant-garde des tendances alimentaires ; par exemple, les « plant-based meat » (viande d'origine végétale) et les « non-dairy yogurts » (yaourts sans lait d'origine animale), encore relativement nouveaux en France et en Europe aujourd'hui, étaient déjà répandus dans nombre d'endroits aux Etats-Unis il y a plus de trois ans.

Peux-tu nous parler plus en détail du projet Worldwine Women ? Quelles étaient tes motivations ?

J'avais un désir fort de retour à la terre. Je voulais me plonger dans le monde du vin, le vivre et l'observer de l'intérieur, comprendre ses tensions entre tradition et modernité. Avec trois amies, nous avons décidé d'aller dans des vignobles, à la rencontre de tous les acteurs de la vigne, en faisant un tour des pays dits du « Nouveau monde » : Argentine, Chili, Californie, Afrique du Sud, Australie, Nouvelle-Zélande, Chine. Nous avons travaillé aux vendanges à leurs côtés, nous les avons interviewés, avons cherché à comprendre le fonctionnement de toute la chaîne de valeur du vin, avec des prismes particuliers : les rôles que jouent les femmes dans un secteur traditionnellement masculin et l'impact du réchauffement climatique sur les vignes dans ces régions.

Quels constats avez-vous pu faire sur ces deux sujets ?

Sur la place des femmes, nous avons pu observer des situations très contrastées, selon les métiers ou selon les pays. Il y a encore très peu de viticultrices - c'est un fait que nous avons observé partout - tandis que les femmes œnologues ou maîtres de chais sont à parité avec les hommes dans les pays anglo-saxons, existantes mais invisibles en Amérique latine ! Malgré tout, les mentalités nous semblent évoluer de manière encourageante. Sur l'impact du réchauffement climatique, en revanche, le constat est sans appel, sans surprise, et prend partout les viticulteurs au dépourvu par l'imprévisibilité et la brutalité des intempéries, qu'il s'agisse de périodes de sécheresse ou de précipitations extrêmes. Nous avons partagé nos observations au fur et à mesure sur notre Blog 2019 et les réseaux sociaux pour sensibiliser le public à ces problématiques.

Quels enseignements tires-tu de cette expérience ?

J'en ressors avec un véritable amour de l'univers du vin. Aux quatre coins de la planète, toutes les personnes que nous avons rencontrées étaient des passionnées, animées par un même amour du partage et une bienveillance que, personnellement, je recherche. Elles nous ont toutes consacrées un temps précieux, alors que leurs activités exigent une très grande disponibilité. Et puis cette aventure a été une formidable expérience humaine : voyager avec trois personnes pendant six mois, 24/7, c'est un défi ! Et cela a bien fonctionné entre nous, essentiellement grâce à une confiance mutuelle des unes envers les autres. Comme dans mes expériences associatives, j'ai apprécié l'importance de l'équipe pour la réussite d'un projet.

En quoi ce projet témoigne-t-il selon d'une forme d'audace ?

Par notre capacité à convaincre des sponsors et à monter un projet de A à Z. Nous avons chacune mis de l'argent de côté au préalable, mais ce n'était pas suffisant. Pour obtenir des financements, nous nous sommes tournées vers des grandes marques en phase avec notre démarche, en déployant des efforts et des outils de prospection personnalisés. Cibler, convertir, convaincre, se présenter, négocier, persévérer... Le résultat a été payant ; quand nous n'avons pas obtenu d'aides financières, nous avons recueilli des contacts précieux qui ont sensiblement facilité nos rencontres sur place.

Que va devenir Worldwine Women ?

Le projet se poursuit ! Une nouvelle équipe prend le relais, constituée cette fois-ci de jeunes femmes aux formations complémentaires, en management et scientifique. Le champ de la recherche a été élargi, et l'objectif est maintenant de réaliser un guide combinant apports scientifiques et recommandations pratiques pour avancer dans l'adoption de techniques de production compatibles avec le changement climatique, tout en continuant à promouvoir la place des femmes dans cette économie.

La suite de tes projets ?

Je termine mes études à HEC par la Majeure Entrepreneurs. Je verrai ensuite quelle voie prendre !

Sur la base de tes expériences, quel conseil voudrais-tu partager avec nos lecteurs.rices ?

Prendre le temps. Quand on peut le faire, il me semble important de prendre du temps pour faire des choses pour soi et pour les autres. Pour découvrir ce qui motive vraiment et a un sens pour soi.

*Propos recueillis par Maria del Peso (H.93)*



La journaliste Inès Léraud et l'illustrateur Pierre Van Hove ont choisi de partager leur enquête sur le scandale sanitaire des algues vertes en Bretagne dans un format original, la bande dessinée.

Une enquête fouillée menée auprès de lanceurs d'alerte, scientifiques, agriculteurs et politiques. Une mise en forme claire qui permet de comprendre les étapes, les enjeux, les implications, les causes de ce scandale sanitaire et environnemental qui a déjà causé la mort d'au moins trois personnes et continue à interdire l'accès de certaines plages bretonnes aujourd'hui.

[https://www.lalibrairie.com/livres/algues-vertes--l-histoire-interdite\\_0-5793705\\_9782413010364.html](https://www.lalibrairie.com/livres/algues-vertes--l-histoire-interdite_0-5793705_9782413010364.html)

Proposé par Gwenola Bliet (H.93)

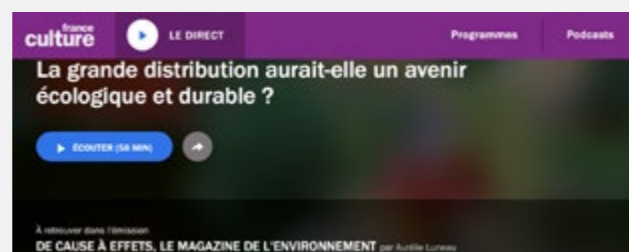
Quelques Podcasts ou Vidéos sur le thème du magazine :

*De causes à effets (France Culture)*

**Interview de Serge Papin, ancien Président de Système U de 2005 à 2018, Co-président de l'atelier 5 des États Généraux de l'alimentation**

<https://www.franceculture.fr/emissions/de-cause-a-effets-le-magazine-de-lenvironnement/la-grande-distribution-aurait-elle-un-avenir-ecologique-et-durable>

29/02/20



*Podcast Contre Toute Attente (Alexandre Mars)*

**Interview de Nicolas Chabanne, fondateur de « C'est qui le patron ? »**

<https://shows.acast.com/contretouteattente/episodes/nicolas-chabanne-fondateur-de-cest-qui-le-patron>

27/05/2019



*Par Les Echos /Accenture : Danone, vers des marques Manifesto.*

**Vidéo de Valérie Hernando-Pressé, Chief Marketing Officer chez Danone**

[https://devancerdemain.lesechos.fr/interview-dirigeant/danone-vers-des-marques-manifesto\\_a-205-5959.html](https://devancerdemain.lesechos.fr/interview-dirigeant/danone-vers-des-marques-manifesto_a-205-5959.html)



Proposé par Doan Biraud (H.93)

Conférence inaugurale du cycle « Quête de Sens »  
le 6 février 2020

**Vineet Nayar et Rodolphe Durand**

Quête de sens ! Comment résister à un tel sujet ? Et en effet, cas unique à ce jour, 9 Clubs ont réuni forces et listes de distribution et le 6 février le Grand Amphi de l'Asiem était rempli d'un remarquable exemple de diversité (de genre, âge, sexe, origine et probablement école), preuve de ce besoin de sens qui, plus ou moins, nous interpelle tous.

C'est nouveau ? Non. Du Sacre Graal (je suis italienne, on a les références que l'on peut) au Penseur de Rodin sans oublier les nombreux écrits que des civilisations largement disparues nous ont transmis, l'Être Humain a de tout temps cherché le sens de son improbable existence dans l'univers. Les siècles et les modes ont orienté cette recherche vers de nombreux horizons.

Où en sommes-nous aujourd'hui ? À chacun sa réponse, sachant que, comme Hélène de Saint Front (une des animatrices de la soirée) nous a prévenu(e)s, ce soir du 6 février nous allions ressortir avec plus de questions... que des réponses.

Ce que j'en ai retenu ? Un recette pour créer du sens : un zeste de « rêve » ( "I have a dream..." nous a révélé Marie Regnault), un soupçon de magie pour re-enchanter la technologie (dixit Hubert Joly -PDJ de Best Buy-, cité par Rodolphe Durand), beaucoup d'histoires (raconté par le talentueux Vineet Nayar, auteur du livre "Employees First, Customer Second") et un subtil, mais indispensable, mélange d'authenticité et de remise en question.

Pour plus de précisions sur les contenus, ne manquez pas l'article qui va paraître dans le prochain HEC Stories.

Elisa Domenighini (M.06)

<https://hecstories.fr/fr/un-don-decisif-pour-promouvoir-la-quete-de-sens/>

Le podcast de la conférence : <https://hecstories.fr/fr/quest-for-meaning-opening-conference-with-vineet-nayar/>



# Événements en replay

Conférence HEC au Féminin du 19 juin 2019 en co-branding avec HEC Luxe et Création

## « Le management par les valeurs »

première partie avec **Maggie Henriquez, CEO Krug**

Quand on rencontre Maggie Henriquez, on a le même sentiment que lorsqu'on débouche une bonne bouteille de champagne : elle est élégante et solide à l'extérieur, et quand elle s'ouvre, c'est un moment de partage festif et pétillant.

Maggie est en de nombreux points la dirigeante qu'on aimerait tous suivre : elle est courageuse, elle est franche, elle est drôle et elle est aussi intelligente que chaleureuse.

Donc quand elle nous parle de son expérience du management par les valeurs, on est convaincus. Car le management par les valeurs comme on le définit chez B-Harmonist, c'est une entreprise avec des valeurs qui sont :

- Authentiques, c'est-à-dire correspondant à la réalité vécue
- Incarnées, en premier lieu par les dirigeants, et c'est un travail quotidien
- Équilibrées entre dimension Yin et dimension Yang (ou Féminin et Masculin, avec toute la polémique que cela peut amener) pour que chacun puisse vivre pleinement les deux

Et l'exemple de Krug et de son éloquente dirigeante est particulièrement inspirant. Laissons lui la parole dans cet échange qu'elle a eu avec Tanja Valcic lors de la soirée co-organisée chez Chateauform avec HEC au Féminin :



### Un mot à retenir sur les valeurs : la cohérence

Maggie nous explique d'abord pourquoi les valeurs sont indispensables dans une entreprise, car elles sont au cœur des enjeux opérationnels et humains : ce sont elles qui permettent de voir comment aller plus loin.

Au-delà de définir les valeurs, il s'agit de les vivre, de les incarner dans le management. « Les jeunes d'aujourd'hui cherchent l'authenticité, les vraies valeurs, et nous demandent d'être très cohérent. »

### Les valeurs et le sida

Les valeurs sont donc défendues et protégées par chacun dans l'entreprise, et c'est cela qui en retour protège l'entreprise, comme Maggie l'explique avec une métaphore marquante, inspirée du livre de Stephen Covey :

« Les valeurs fonctionnent pour les entreprises comme les anticorps et le sida. Si on ne les défend pas, ça ne va pas tuer l'entreprise mais ça va affaiblir son corps, et à terme autre chose la détruira. Donc si on ne protège pas les valeurs, alors on met l'entreprise en danger. »

Les valeurs ne se négocient donc pas. On ne peut pas transiger sur ce sujet. Maggie dit d'ailleurs avoir quitté deux groupes à cause de différences de valeur.

Elle nous raconte une parabole pour illustrer son propos : Un homme riche est perdu dans le désert, presque mort de soif. Un homme arrive à cheval et reconnaît l'homme le plus riche de la ville. Il lui propose de l'eau et lui dit « En échange, vous me donnerez toute votre fortune ». L'homme riche, au bord de l'agonie, accepte. Puis finalement l'homme se ravise et lui demande « en fait non, en échange de l'eau, vous deviendrez mon esclave ». Alors l'homme riche refuse. La liberté, ça ne se négocie pas.

Et Maggie conclut : « C'est ça avoir des valeurs. »

### Le travail des valeurs commence par la conscience de soi

Les valeurs sont ce qui nous rend fort car elle développe la conscience de soi. Maggie nous livre à nouveau une métaphore parlante :

« Quelle est la différence entre une pierre et un œuf ? Si la pierre frappe l'œuf, qu'est ce qui se casse ? l'œuf. Et si c'est l'œuf qui frappe la pierre ? C'est l'œuf aussi qui se casse. Donc dans la vie, il faut savoir si on est un œuf ou une pierre. »

Le travail de valeurs doit commencer par soi, se connaître, se fortifier. Ne pas se laisser mettre dans des situations de difficulté qui nous détruisent. Il faut donc aimer son travail, qu'il nous régénère, qu'il soit aligné avec nos valeurs. Il faut en profiter.

Cela nécessite de faire des choix. Choisir c'est renoncer. L'essentiel c'est d'être conscient : quand on sait ce à quoi on renonce, on sait aussi ce qu'on a choisi. Si on ne sait pas, les autres les feront pour nous. La clé est d'être fidèle à ses priorités.



### Un équilibre des valeurs entre dimension « masculin » et « féminin »

Selon Maggie, l'entreprise qui séduit les jeunes d'aujourd'hui est dynamique, elle est dans une logique de service interne. Donc la direction qu'ils attendent ne fonctionne plus sur la base du pouvoir mais sur la base de l'amour, du service, de l'ouverture, avec des valeurs très claires vécues.

Et ces valeurs doivent être un équilibre entre les deux dimensions féminin et masculin, que chacun d'entre nous a en lui, en les incarnant au niveau de l'organisation.

En effet une entreprise peut très bien être dans le sérieux sans se prendre au sérieux. Elle est vivante, engagée dans l'échange. Elle est à l'écoute.

Et surtout elle est ainsi dans l'apprentissage permanent. Maggie constate que les entreprises qui trouvent cet équilibre fonctionnent bien mieux. Elle cite Krug en exemple : « Chez Krug, on a pris le temps de les définir, et de vivre partout nos 3 valeurs. Générosité, Excellence, Esprit d'équipe. On les mentionne à chaque présentation, on les vit à fond, on les défend. Et ça marche ! »

### Une nouvelle forme de leadership qui intègre « masculin » et « féminin »

Tout le monde peut être leader. Le leadership selon Maggie, on l'acquiert ou on l'a. Et être un leader équilibré, un leader positif, un leader qui impacte, cela se travaille en permanence.

Les compétences à développer sont donc autour de la communication, de l'empathie, et aussi de la spiritualité, pour traverser la vie et s'enrichir, pas sur le plan matériel mais sur le plan humain. Selon elle, la responsabilité du leader, c'est d'être là pour servir aux autres. Son obligation est de donner aux équipes la formation pour que chacun trouve en lui les ressources pour progresser.

Et en cela il est important d'équilibrer les valeurs dites masculines et celles dites féminines que chaque leader a en lui. Maggie nous cite un article du Figaro qui l'a marqué : « Hommes managers, libérez la femme qui est en vous ! ».

Cet équilibre permet d'être vraiment authentique. « Au Mexique, mon CFO m'a fait la remarque : « Maggie tu dois être plus Présidente dans ton attitude, un peu plus distante », j'ai répondu « tu me demandes d'être ce que je ne suis pas, ça ne peut pas fonctionner, moi mon style de leadership c'est d'être proche des gens. J'aime les équipes et je suis là pour eux, il n'a que comme ça que je peux avoir du succès ».

### Le mot de la fin ?

« Si je dois donner un conseil : l'équilibre dans la vie, c'est la compréhension de ses priorités, et les faire passer avant. Être vous-même, ne jamais négocier les valeurs, et donc être au clair sur ce que vous êtes, et ne jamais arrêter d'apprendre et se remettre en question. »

Un grand merci Maggie !

par Hélène de Saint Front (H. 08)

# Événements en replay

Atelier HEC au Féminin du 10 mars 2020

## Dealing with Challenging People: Collaborating Problem Solving

The **Collaborative Problem Solving (CPS)** approach, developed by psychologist Dr. Ross Greene, is all about rethinking challenging kids, and there is a lot to take away to our grown-up work places.

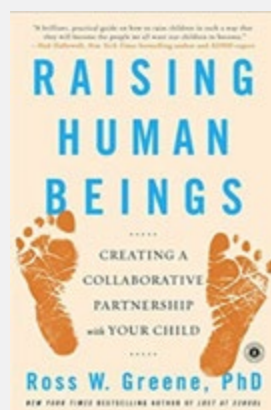
Challenging conventional wisdom, the CPS method starts from the premise that "People do well if they can".

Challenging people lack the flexible skills like frustration to tolerance, problem-solving skills, etc. Challenging behavior happens when a person is presented with a situation or expectation she lacks the timing to handle. Cognitive skills like empathy are needed to make someone do something they don't want to do, like, for example, being able to look in the future and anticipate consequences. Sometimes those skills haven't developed yet, sometimes they are lagging, sometimes the person can't access the skills at that moment.

"Are you a calm person under any circumstances?"

Conventional wisdom would make us often times resort to rewards and punishments. This solution surely is somewhat efficient. It informs the person she's not meeting a given expectation. It provides external motivation to meet an expectation. And it works. For now... sometimes. However, what rewards and punishment don't, is teach skills, or help you understand the problem, neither do they improve the relationship, nor work in the long run.

Even worse, they can come with side effects: increasing challenging behavior, more extrinsic motivation and less intrinsic motivation, or send the message that "might makes right".



CPS treats challenging behaviors like anything else a child/person needs to learn: by identifying the lagging skills and practice those skills together, and by identifying the situations that precipitate that challenging behavior.

The CPS plan of intervention is

- 1/ identifying, clarifying, expressing concerns and regulating emotions
- 2/ sharing your perspective
- 3/ collaborating, generating solutions, reflecting on multiple ideas.

And before we all become masters of collaborative problem solving, Karen reminded us the strategies to use in the heat of the moment:

Think. And remember: **People do well if they can. Be curious and not furious.**

by Iris Barlier (MBA.16)



*Speaker: Karen Kraut is a parenting coach and certified trainer in the Collaborative Problem Solving approach. She has a Master of Public Health from the University of California, Berkeley; a Graduate Certificate in Counseling and Psychology from Lesley University; and a B.A. in Organizational*

*Psychology from the University of Pennsylvania. Karen founded Be The Parent You Want to Be! to teach parents this life-changing approach through individual/couples coaching, workshops and presentations. She has worked with over 800 parents in the last 7 years, in Boston and now Paris.*

# Des nouvelles du Campus...

HEC for Women



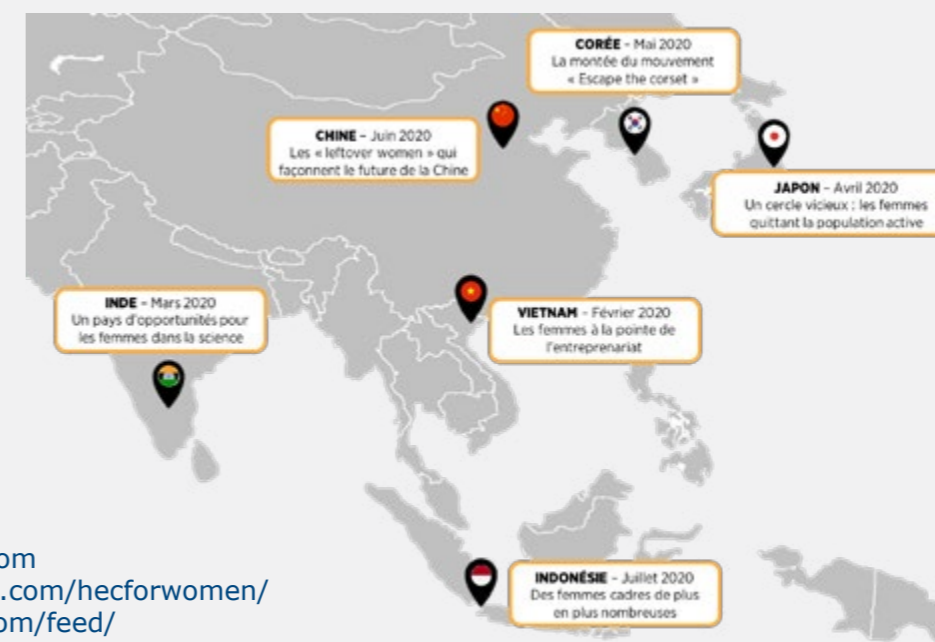
Nous sommes Clara et Laura, amies depuis plus de 10 ans, étudiantes à HEC et co-fondatrices de l'association HEC for Women. Au cours de nos années à HEC, nous avons une idée en tête : monter un projet qui a du sens, en dehors des bancs de l'école. En janvier 2019, la machine était en route et nous fondions HEC for Women.

Ce projet est né du constat suivant : nombre de femmes se limitent trop souvent dans leurs orientations académique et professionnelle, notamment par manque de modèles à suivre. Convaincues que la réussite d'une peut en inspirer d'autres, notre ambition est de dresser un panorama mondial de femmes au parcours inspirant et faire ainsi émerger des role models.

Pour cela, nous irons interviewer ces femmes, nous écouterons leurs expériences, leurs difficultés et leurs conseils et retranscrirons ces rencontres en vidéo. Pour chaque pays, nous allons approfondir un sujet spécifique (de l'entreprenariat féminin au Vietnam à la question des « leftover women » en Chine) afin de comprendre la situation locale, ses sous-jacents culturels et historiques ainsi que les mutations en cours.

La 1ère édition de HEC for Women se déroulera de février à juillet 2020 en Asie (Vietnam, Inde, Japon, Corée du sud, Chine, Indonésie) mais le projet s'inscrit sur le long terme, une équipe d'étudiant.e.s reprenant le flambeau l'année prochaine.

Abonnez-vous à nos différentes pages pour suivre notre projet !  
Des contacts de femmes inspirantes sur notre route ? N'hésitez pas à les partager avec nous !



<https://hecforwomen.com>  
<https://www.instagram.com/hecforwomen/>  
<https://www.linkedin.com/feed/>

## 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.

Nos événements en présentiel sont reportés.

Suivez notre actualité sur le site HEC Alumni, Facebook, twitter ou le blog Trajectoires HEC au Féminin, vous saurez ainsi ce qui est possible de vous proposer en attendant la fin des mesures de lutte contre le Covid-19.

Premier événement 100% en ligne en co-branding avec H93 Acteurs du Changement :  
**9 avril 2020** : conférence Webinar « être un acteur de changement et faire bouger son entreprise c'est possible » avec [Hubert de Boisredon, PDG du groupe Armor](#)

Les conférences du cycle Quête de Sens et les ateliers HEC au Féminin les midis reprendront dès que possible.

Les premières [Rencontres Trajectoires](#) d'Avril a été reportée.

Les nouvelles dates envisagées sont : 25 juin, 22 septembre et 13 octobre 2020.

## 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 ! Notre prochain numéro : [Les repreneurs](#)

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, immobilier, éducation/formation, énergie ou qui ont un lien avec notre thème de l'année «Sens et Audace».

■ 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 :

