

reflets

ACTU

**Trophées
des énergies
renouvelables**

TRAJECTOIRE

**Floriane
de Saint-Pierre
Entrepreneur :
vocation ou
opportunité ?**

TRIBUNE

No Alternative ?

GUILLAUME DE SEYNES

DIRECTEUR GÉNÉRAL PÔLE AMONT
ET DES PARTICIPATIONS HERMÈS

« Notre stratégie : viser
la plus belle qualité et
sécuriser les éléments
qui y participent »

EXPERTISES

AUDIT

L'AUDITEUR DANS LE VISEUR

BANQUES/ASSURANCES

COMPRENDRE L'ACTUALITÉ



CLESTRA

Leader mondial, Clestra conçoit et fabrique des cloisons amovibles de bureaux propres à s'adapter aux besoins évolutifs des entreprises du monde entier et ainsi les accompagner dans la durée.

L'entreprise se diversifie aussi dans les salles grises pour le secteur high-tech et les salles blanches pour l'industrie pharmaceutique et le monde hospitalier. Il accompagne ses clients dans la maintenance et l'évolution des aménagements existants.

HAUSERMAN INDUSTRIES



*Premier groupe européen
d'aménagement intérieur
dans les univers
professionnel,
industriel et résidentiel.*

→ Clestra
Dagard

Aménagement
des espaces de travail

Aménagement
de l'habitat

Décoration intérieure
et arts de la table

www.windhurst.com



Il est temps

En ce début d'année, j'adresse mes vœux les plus sincères et chaleureux à toute la Communauté ESSEC : alumni, étudiants, professeurs, direction, administration, partenaires et tous les bénévoles qui œuvrent au service de nos 40000 diplômés. Que vos proches reçoivent aussi l'expression de mes souhaits de bonheur et de santé, d'accomplissement personnel et professionnel.

L'année écoulée avait été pour notre école une année de questionnements et de repositionnements.

2012 doit être maintenant une année de « refondation ». Je forme le vœu que tous les membres de notre communauté y contribuent, qu'ils sachent additionner leurs talents et combiner positivement l'immense richesse que constitue la diversité de leurs apports.

Notre institution évolue dans un environnement où la concurrence – nationale et internationale – est sauvage, où les règles auxquelles nous nous adaptons en permanence changent et se complexifient. Dans ce monde, les progrès constants accomplis par toutes les Business schools font que leurs performances convergent, et que les meilleures d'entre elles ne se différencient plus bien souvent qu'à la marge.

Dans ce concert de très haut niveau, dans le groupe d'élite où se situe l'ESSEC, notre école a des atouts magnifiques : des équipes d'exceptionnelle qualité, des locaux agrandis, rénovés, un campus à Singapour en plein développement, des pédagogies et des cursus segmentés et qui tous visent l'excellence, qui tous contribuent à faire du standard ESSEC une référence en terme d'exigence.

Parallèlement, l'ESSEC maintient une véritable avance, fidèle à ses valeurs de pionnière, dans les champs de l'ouverture sociétale, de la promotion de la diversité, de la défense de l'égalité des chances, de l'hybridation des compétences, de la projection internationale.

Alors oui, nous pouvons, nous devons, être fiers de notre école, de son ambitieuse stratégie 2015 et nous mobiliser pour communiquer sur notre excellence.

Soyons visibles, soyons présents, soyons unis.

SOMMAIRE

N° 93



REFLETS MAGAZINE

Revue d'information
et de réflexion
économique

70, rue Cortambert
75116 Paris
TÉL. : 01 56 91 20 20
FAX : 01 56 91 20 21
E-MAIL : essec.publications
@essecnet.com

TARIFS 2010
Prix du numéro : 11 €
Prix de l'abonnement
annuel (5 numéros)
France : 40 €
COMMISSION PARITAIRE :
1113 T 88 549
ISSN :
1955-7779

**GÉRANT DIRECTEUR
DE LA PUBLICATION**
Philippe Desmoulin>E78

**PRÉSIDENT DU COMITÉ
EDITORIAL :**
Guy Stievenart

RÉDACTEUR EN CHEF
Marie-Jo Gennaoui
mj.gennaoui@
wanadoo.fr

RÉVISION-CORRECTIONS
Sylvia Massias

PHOTOGRAVURE IMPRESSION
EDIR
Immeuble Le France
9, rue Montgolfier
33700 Mérignac

DÉPÔT LÉGAL :
Février 2012

REFLETS MAGAZINE
est édité par ESSEC
PUBLICATIONS SARL
de presse au capital
de 61 000 euros

PHOTOGRAPHIES :
Steve Murez

PUBLICITÉ :
F.F.E.
15 rue des Sablons
75116 Paris Cedex
Serge Schando
TÉL. : 01 43 57 91 62
FAX : 01 57 67 50 52
s.schando@refletsessec.fr

**CONCEPTION RÉALISATION
MAQUETTE :**

nota bene

Création graphique et
editoriale
www.nbpresse.com

40, rue de Chabrol,
75010 Paris
TÉL. : 01 80 88 53 10
notabene@nbpresse.com

6 TRIBUNE LIBRE

No Alternative ?

8 ACTUALITÉ

Trophées des énergies renouvelables :
remise des prix de la 3^{ème} édition

Fondation Chirac : Forum « solidarité
pour l'eau dans les pays du bassin du Niger »

G20 YES : le rôle des jeunes entrepreneurs
dans l'économie d'aujourd'hui

Entretiens de Royaumont : « Aimer la France ».

12 TRAJECTOIRE

Floriane de Saint Pierre : les ressorts de 20 ans
de chasse de haut niveau dans le luxe

16 IDÉES

Répondre aux besoins des consommateurs pauvres :
une opportunité économique pour les entreprises

20 REPRISE D'ENTREPRISE

Une nouvelle jeunesse pour la Maison Fey

22 L'INVITÉ

Guillaume de Seynes, DG

PÔLE AMONT ET DES PARTICIPATIONS D'HERMÈS
Zoom sur la stratégie d'un groupe familial attaché
à ses racines et porté par la mondialisation.

EXPERTISES

29 BANQUE/ASSURANCES

Comprendre l'actualité

41 AUDIT

L'auditeur dans le viseur

48 MOUVEMENTS

Nominations, On en parle dans la presse

56 CAMPUS

Lancement de la Chaire du changement

« Une grande école pourquoi pas moi ? »
fête son 10^{ème} anniversaire

Café de l'avenir : une belle initiative de l'Executive MBA
Soirée Grands Donateurs

63 ALUMNI

Valeurs, services, réseaux, échanges,
vie de l'Association et des Clubs

88 À LIRE

PAGE 90 : ILS ONT PARTICIPÉ À LA RÉDACTION DE CE NUMÉRO.

Le vélodrome est réalisé par Vélopolis dans le cadre d'un partenariat public/privé pour le compte de la Communauté d'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (CASQY).

Vélopolis assure la conception, la construction, le financement, la maintenance et l'exploitation du site pendant 30 ans.
Ce projet intègre une forte démarche de protection de l'environnement.
Il constitue également une opération pilote Equipements sportifs (démarche HQE suivie par CERTIVEA).

Ce nouveau centre national du cyclisme comprendra un vélodrome d'une capacité d'accueil de 5 000 places avec une piste de 250 m de long et 8 m de large (la première au monde), une piste couverte de BMX (la première en Europe), un centre d'hébergement et de restauration pour les sportifs de haut niveau et le siège de la Fédération Française de Cyclisme.

La piste du vélodrome a été conçue par Ralph Schürmann, designer de renommée internationale. On lui doit, entre autres, l'anneau du vélodrome olympique de Pékin. Cet ensemble a été imaginé pour en faire la vitrine du cyclisme français ainsi qu'un pôle sportif destiné à accueillir les grands événements internationaux. Une cinquantaine d'événements s'y dérouleront chaque année (Sports, loisirs, séminaires, conventions, etc.). Il ouvrira ses portes en décembre 2013.

Votre entreprise de référence dans le domaine des partenariats public/privé

**BOUYGUES
BATIMENT**

ILE-DE-FRANCE



Personne publique : Communauté d'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines

Groupeement Vélopolis :

- Maître d'ouvrage : société de projet « Vélopolis », dirigée par Bouygues Bâtiment Ile-de-France PPP
- Maîtrise d'œuvre : Chabanne & Partenaires - Schürmann Architekten - Agence TER Paysagistes Urbanistes - ECCTA - Synthèse Ingénierie
- Conseil événementiel de Vélopolis : VEGA
- Constructeurs : Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Ouvrages-Publics, Habitat Social, DTP Terrassement et Sportbau Schürmann GMBH
- Mainteneur : Exprimm
- Hébergement des sportifs et restauration : Dupont Restauration
- Investisseurs : Meridiam Infrastructure, Bouygues Bâtiment Ile-de-France, Exprimm
- Prêteurs : Société Générale et Dexia Crédit Local

No Alternative ?

Notre monde occidental, dont tous les exégètes patentés prédisent régulièrement le déclin, est lui-même obsédé par l'enterrement de ses mythes fondateurs. Cela a commencé par les obsèques de ses racines culturelles. Puis de l'Histoire. Et, de façon récurrente, de Dieu. Aujourd'hui, c'est la Politique qui semble en coma profond. Pourtant, force est de constater que Dieu et l'Histoire refusent de mourir.

Alors, quid de la politique ?

Nous assistions récemment à une conférence d'Henri Pena-Ruiz, philosophe, écrivain et maître de conférences à Sciences-Po. Pour lui, c'est Margaret Thatcher qui, alors qu'elle gagnait contre les syndicats de mineurs et détricotait le « welfare state », a enterré pour la première fois la Politique avec son fameux « no alternative ». Depuis lors, nous vivons effectivement sous le diktat du No Alternative. Rester dans l'Euro ? No Alternative, imbéciles incultes. Rembourser nos dettes et celles des autres ? No Alternative, ignorants que vous êtes. Élargir l'Union européenne ? No Alternative, point-barre. Une constitution européenne ? No Alternative : vous l'aviez imprudemment rejetée par référendum, mais on a heureusement réparé votre erreur. On n'en finirait pas d'énumérer les décisions essentielles à notre avenir sur lesquelles on nous explique que « nous n'avons pas le choix », et que leur mise en œuvre repose sur « la sagesse » d'experts non-élus. Ce serait, paraît-il, une fatalité de nos démocraties modernes, complexes, techniques et « financiarisées ». Pourtant, dans la démocratie de la Grèce antique, qui reste notre référence fondatrice, les citoyens réunis sur l'agora décidaient au moins d'une chose, essentielle : faire la guerre, et à qui. A-t-on aujourd'hui le sentiment d'avoir à un moment quelconque décidé de guerroyer en Libye ou en Afghanistan ? Aux Américains, que l'on accuse régulièrement de ne faire que de la politique-



spectacle, on offre à chaque nouvelle élection au moins un choix – certes basique : « big government » pour les démocrates, « small government » pour les républicains, « no government » pour le Tea Party.

Le débat politique fait de la résistance

Et pourtant – malgré la manipulation organisée que constituent les sondages, un « large consensus » sur les questions importantes, le « politiquement correct » de rigueur et « l'obligation morale » de ne pas aborder les sujets qui fâchent –, le débat politique fait de la résistance. Mais voilà : celui-ci est rejeté aux extrêmes des grands partis, ou hors de ceux-ci.

S'il est un sujet qui devra faire l'objet d'un débat, parce qu'il va façonner nos vies pour les années à venir, c'est celui de savoir si nous voulons continuer à vivre à crédit, ou si nous voulons réduire le déficit de l'État. Ce débat – politique s'il en fut – ne pourra être escamoté. Et puisque l'Histoire n'est pas morte, il peut être bon de la consulter : flash-back quelque quinze ans avant la Révolution française. Turgot est nommé ministre du Roi. Il défend des idées libérales, le dogme de l'équilibre budgétaire, et par voie de conséquence le fait que, étant proche de la ruine, le Royaume doit réduire ses dépenses et que les taxes doivent être réparties sur toutes les forces vives du pays. La pilule semble trop amère : Turgot s'en va et laisse place, après divers errements, à Necker. Ce dernier est le contraire d'un libéral, et il applique à la nation moribonde une médecine douce : l'emprunt pour financer le train de vie excessif de l'État. On connaît la suite.

Alors, si nous voulons éviter de revivre une suite du même ordre, il est urgent qu'un vrai débat ait lieu, que nous soyons parfaitement informés qu'un choix existe, et qu'il peut être compris par des citoyens moins bêtes que ne le pensent leurs maîtres à penser. Sur ce point au moins, le No Alternative est irrecevable. ●

Taxe d'apprentissage

Versez aux écoles de la CCIV !

- Parce que la qualité a un coût, donnez à nos 16 écoles les moyens d'accompagner votre développement
- Participez activement à la formation de nos 6 400 apprentis



Une position de leader qui traduit votre confiance :

- Former plus et mieux chaque année
- Répondre aux besoins en compétences les plus pointues
- Développer des partenariats avec les entreprises et les branches professionnelles

La CCIV, 1^{er} acteur de la formation en apprentissage d'Ile-de-France, grâce à vous :

- Des formations sur-mesure pour répondre à vos besoins
- Une pédagogie innovante pour des apprentis qui font la différence
- 6 400 apprentis formés chaque année dans nos 16 écoles
- 200 formations qui préparent à plus de 400 métiers

Investissez pour
vos métiers de demain !

TOUT SUR LA TAXE
www.ecoles.versailles.cci.fr
Tél : 01 39 29 23 48

TROPHÉES

TROPHÉES DES ÉNERGIES RENOUVELABLES ET DE L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

PRÉSIDIÉE PAR PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR (E79), PDG DE SAINT-GOBAIN, LA CÉRÉMONIE DE REMISE DES PRIX DE LA 3^E ÉDITION DES TROPHÉES DES ÉNERGIES RENOUVELABLES ET DE L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ÉTAIT ORGANISÉE DANS L'AUDITORIUM DU SIÈGE DU GROUPE SAINT-GOBAIN.

À l'occasion de cette manifestation, les professionnels et diplômés présents ont pris connaissance des résultats – qu'ils ont pu également découvrir en avant-première – de l'enquête menée par le cabinet de conseil BearingPoint, sur les modes de collaboration entre grands groupes, PME/PMI et startups dans le secteur des cleantech.

LES CRITÈRES DE SÉLECTION

Trente dossiers de candidature et onze innovations ont été étudiés par le jury composé d'experts et de représentants des partenaires et soutiens de cette manifestation. Les innovations des entreprises candidates ont été examinées sur la base de leur contribution environnementale, de leur pertinence économique et sociale, ainsi que de leurs

apports techniques et industriels.

Les innovations techniques portent davantage cette année sur l'optimisation de process existants avec une approche environnementale globale.

LES LAURÉATS

Deux trophées ont été décernés :

■ le Grand Prix, remis par Pierre-André de Chalendar, a été attribué à l'entreprise **Helioclim** ;

■ le Prix spécial du jury, remis par Frédéric Hug, président du jury et président de la commission efficacité énergétique du MEDEF, à l'entreprise **NGTWO**.

Pour la première fois, une Mention Spéciale a également été décernée aux deux jeunes créateurs de **Valogreen** pour l'originalité de leur projet.

Les lauréats bénéficieront de retombées médias et d'un accom-



Pierre-André de Chalendar en compagnie des lauréats

pagnement personnalisé sous forme de journées de conseil et d'expertise technique et financière de la part de partenaires de l'événement. Un stand équipé sera également mis à la disposition d'Helioclim dans le cadre de l'édition 2012 du salon ENR début avril à Paris. La chambre de commerce France-Canada sera également à leurs côtés pour aborder le marché canadien. ●

JACQUES BERTHÉAS >E81

Président du club ESSEC Énergie et Développement durable

BAMAKO

FONDATION CHIRAC

FORUM « SOLIDARITÉ POUR L'EAU DANS LES PAYS DU BASSIN DU NIGER »

L'objectif de ce forum – organisé à Bamako par la Fondation Chirac et la République du Mali – était d'appeler à une mobilisation en faveur du droit à l'eau et à l'assainissement dans la région du fleuve Niger et d'encourager la gestion solidaire des ressources fluviales. Les neuf pays riverains étaient représentés au forum ; les conclusions des travaux seront portées comme

contribution des pays du bassin du Niger au Forum mondial de l'eau qui se tiendra à Marseille au mois de mars prochain.

Plusieurs chefs d'État africains participaient aux travaux. De nombreuses personnalités africaines et françaises – parmi lesquelles Mahamadou Sako, président d'ESSEC Alumni – assistaient aux travaux. ●



Et si on parlait concrètement de ce que vous ferez chez nous ?

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Dans cette dynamique d'excellence, son offre conseil s'enrichit au quotidien au travers d'expertises reconnues dans chacun de ses métiers, audit et risk services, consulting, financial advisory, dans le respect d'une démarche pluridisciplinaire et éthique partagée par tous.

www.deloitterecrute.fr

G20

G20 DES ENTREPRENEURS

ORGANISÉ À NICE AVANT LE SOMMET DU G20 DE CANNES, LE G20 YES / YOUNG ENTREPRENEUR SUMMIT A RASSEMBLÉ 400 ENTREPRENEURS DES PAYS DU G20, EN MAJORITÉ DE JEUNES CHEFS D'ENTREPRISES.



Les entrepreneurs des vingt délégations se sont réunis pour échanger et préparer des recommandations sur le rôle essentiel de l'entrepreneur dans l'économie d'aujourd'hui. Celles-ci ont ensuite été présentées officiellement aux chefs d'État et aux gouvernements des pays du G20 lors de leur propre sommet à Cannes.

Les améliorations demandées pour l'écosystème entrepreneurial dans chaque pays ont concerné cinq domaines : la réglementation et la fiscalité, l'accès au financement, l'éducation et la formation, la coordination des mesures de soutien aux entrepreneurs et la culture entrepreneuriale.

Plusieurs ESSEC faisaient partie de la

délégation française : Brice Alzon, sherpa de la délégation française, fondateur de la Maison des services à la personne (MDSAP), Eugénie Triebel, co-fondatrice de l'agence de voyages « Le Vélo voyageur », Ludovic Huidorel, dirigeant de Feralco, et Jérôme Adam, entrepreneur du numérique et coproducteur des vidéos « J'en crois pas mes yeux ». ●

ENTRETIENS DE ROYAUMONT

LA VIIIÈME ÉDITION AVAIT POUR THÈME « AIMER LA FRANCE »



PHOTOS GÉRALD DOLIDON



Ouverture des travaux par Jérôme Chartier

Jérôme Chartier accueillant le Premier ministre François Fillon, dont l'intervention a été très remarquée.

Lieu de débat politique relancé par Jérôme Chartier en 2003, les Entretiens de Royaumont s'affirment désormais comme le rendez-vous annuel des francophiles, et assurément comme le grand rendez-vous politique, à la veille d'échéances électorales capitales. Lors de cette VIII^{ème} édition, des orateurs exception-

nels – parmi lesquels Vincent Montagne, Jacques Attali, Bruno Lemaire, François Chérèque... - ont échangé sur cette France qui change, qui se transforme, qui progresse avec difficultés parfois, mais qui n'a plus peur de s'assumer, une France qui œuvre sans cesse en faveur de son rayonnement dans le monde. ●

MARS & CO

Dans un monde du Conseil en Stratégie dominé par des entreprises américaines ayant toutes “descendu le Gulf Stream”, MARS & CO est unique pour au moins quatre raisons :

- 1. nous sommes les seuls consultants en stratégie d'origine européenne à nous être imposés aux Etats-Unis, où nous comptons maintenant la moitié de nos activités et de nos consultants ;*
- 2. nous sommes les seuls consultants en stratégie reconnus au niveau mondial à garantir l'exclusivité de nos services à nos clients ;*
- 3. nos clients sont un nombre limité de grandes entreprises internationales auxquelles nous lient des relations de partenariat à long terme ;*
- 4. nous estimons être les seuls dans notre secteur à appliquer une vraie méritocratie, car nous ne procédons à aucun recrutement “latéral” : nous recrutons des consultants en début de carrière et nous les formons intégralement.*

Si vous êtes intéressés par notre bureau de Paris, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 100, avenue Raymond Poincaré, 75116 Paris.

FLORIANE DE SAINT PIERRE

20 ANS DE CHASSE AUX TALENTS POUR LE LUXE ET LES MARQUES INNOVANTES

Floriane de Saint Pierre est présidente de Floriane de Saint Pierre & Associés, cabinet leader dans la recherche de dirigeants pour le secteur des marques de luxe et innovantes. Elle est également co-fondatrice d'Ethics & Boards, observatoire international de la gouvernance de sociétés cotées.

Les ressorts de 20 ans de chasse de haut niveau dans un environnement de croissance et de bouleversements...

De quels alliages se forge un goût pour le secteur du luxe ? Pour Floriane de Saint Pierre, ce ne fut pas seulement l'ESSEC, mais bien avant, un penchant de petite fille, un environnement familial ouvert au monde, un établissement alors tout juste ouvert aux filles : Janson de Sailly.

« Je me suis battue pour intégrer une grande école ; l'excellence de l'enseignement et l'ouverture d'esprit de l'ESSEC m'ont parfaitement préparée à ma vie professionnelle. »

Diplômée à 20 ans, une troisième année partagée entre l'école et un stage chez Dior. 1984, Bernard Arnault vient d'acheter le groupe Boussac, auquel Dior appartient. Un nouveau directeur financier est nommé et constitue son équipe. Première opportunité.

Floriane y a sa place, dans ces commencements passionnants où il faut mettre en place le contrôle de gestion dans tous les studios de création, puis sur toutes les activités retail en Europe.

Le déclic

En 1990, un cabinet de recrutement anglo-saxon contacte Floriane. *« Évidemment ! Quand vous êtes dans l'annuaire de l'ESSEC... »* Le job ne la tente pas suffisamment, mais surprise ! On la rappelle pour intégrer le cabinet et passer du côté des chasseurs.

Floriane se dit que trouver la bonne personne

au bon endroit au bon moment doit être une responsabilité passionnante. La présidente de Dior de l'époque, Béatrice Bongibault, lui donne sa bénédiction et lui confie ses toutes premières missions.

Entrepreneur, une vocation ?

Rapidement, de nouvelles marques s'adressent à elle. Sa connaissance spécifique de ce type d'entreprises, sa rigueur de financière, sa passion du secteur, la décident à lancer son propre cabinet. *« J'avais 25 ans, j'ai créé Floriane de Saint Pierre & Associés, en 1990. J'avais six mois de visibilité devant moi, je ne prenais pas tellement de risques. Je n'aurais jamais créé une entreprise à partir d'une feuille blanche, ou parce que j'avais une bonne idée. Ça ne suffit pas. »*

N'empêche, 25 ans, deux mois d'expérience du recrutement, sans soutien des banques, il fallait asseoir sa crédibilité devant les clients. *« Je me suis donc attachée à voir chacune des missions qui m'étaient données comme la seule à mener à bien ; l'obligation absolue de réussir a été mon objectif de chaque instant et le demeure d'ailleurs aujourd'hui. »*

Anticipant les besoins du secteur, Floriane de Saint Pierre choisit, dès le départ, une approche internationale. *« C'est nous qui avons voyagé et nos clients ont adoré ça. »* Pas de briefs multiples, une évaluation de première main. *« Nous allions chercher les talents managériaux ou créatifs partout – Angleterre, États-Unis, Italie... Chaque recherche est toujours du sur*



Floriane de Saint Pierre >E85

mesure : une problématique produit, il fallait chercher les talents en Italie ; une problématique merchandising, c'était aux États-Unis que nous allions et pour nos premiers clients américains qui abordaient leur expansion internationale, nous avons cherché en Europe des talents pour renforcer la créativité de leurs produits. Nous avons ainsi contribué à la diversification managériale de ce secteur. La diversité, qu'elle soit de nationalité, de genre, d'âge, permet d'apporter de la performance. Le luxe, secteur qui a été particulièrement performant pendant et après la crise, est d'ailleurs un exemple de diversité managériale. »

S'adapter aux grandes évolutions du secteur

L'industrie du luxe et les marques innovantes gèrent actuellement des croissances de 15 à 30 %, voire plus en 2011, et ce dans un contexte de crises financières et de révolutions marketing. Le marché asiatique devient le premier marché du luxe ; le digital s'intègre à toutes les fonctions de l'entreprise : création, développement produit, production, distribution,

“ Le luxe, secteur qui a été particulièrement performant pendant et après la crise, est un exemple de diversité managériale ”

communication. De telles évolutions en si peu de temps questionnent et obligent à redessiner l'organisation interne. Le rôle du cabinet est d'accompagner l'entreprise dans ces interrogations et ses évolutions organisationnelles.

« Quand votre premier marché est aussi loin que la Chine, comment donner plus de support à ce marché, comment donner à ce marché des organisations dédiées qui délivrent de l'information de qualité sur les besoins spécifiques ? »

Dans un rôle considérablement enrichi, le cabinet pose sans relâche la question du sens à ses clients : *« Pourquoi recrutez-vous aujourd'hui ? Que bâtissez-vous aujourd'hui qui sera juste pour demain ? »*

Floriane de Saint Pierre ouvre un bureau en Chine à Shanghai en 2009, après l'Italie en 2002. New York et Londres restent traités en direct, mais Hong Kong est prévu en 2012.

La création d'Ethics & Boards

En 2009, Floriane de Saint Pierre co-fonde Ethics & Boards, observatoire des conseils d'administration et de surveillance basé sur des critères objectifs extra-financiers de gouvernance. Sont suivies les données de 345 sociétés cotées, du CAC 40 et SBF 80 jusqu'au Hang Seng de Hong Kong, concernant leurs administrateurs : âge, nationalité, formation, indépendance, rémunération, mandats en cours... et le fonctionnement de leurs conseils : nombre annuel de réunions, typologie des comités, etc. La base de données ainsi produite permet de multiples classements, eux-mêmes

“Être ou devenir son propre système économique, c’est faire en permanence l’analyse de son talent, de ce qu’on peut proposer.”

permettant aux sociétés cotées d’évaluer et de comparer, par indice, par pays ou par secteur, les données extra-financières relatives à leur gouvernance, ainsi qu’aux institutionnels d’obtenir un classement de ces sociétés sur chacun de ces critères.

« Quand une société du luxe a un board exclusivement masculin, d’une seule nationalité, de plus de 55 ans en moyenne d’âge et que le consommateur est international, plutôt plus jeune, et au minimum à 50 % féminin, il y a des questions à se poser. Certains boards dont le premier marché est l’Asie ne comptent pas d’expert de cette région parmi leurs administrateurs ! » « On réduit trop souvent les critères extra-financiers de gouvernance à la question homme/femme ; hors, le sujet est réellement de s’assurer que la diversité et la complémentarité des compétences des administrateurs soient justes par rapport à la création de valeur attendue et à la gestion du risque, tels que définies dans le plan stratégique. La formation des administrateurs est également un critère de diversité que nous suivons, et nous allons prochainement évaluer les domaines d’expertise représentés. »

Les cinq prochaines années ? Credo

« Je me vois toujours femme d’entreprise, absolument. » Avec toujours cette idée d’autonomie maîtrisée. « Être ou devenir son propre système économique, c’est faire en permanence l’analyse de son talent, de ce qu’on peut matérialiser et proposer. » Cela peut devenir une nécessité attirante pour beaucoup à la suite d’une rupture professionnelle, mais aussi dès l’école. « Il faut y réfléchir le plus tôt possible ! Sensibiliser dès l’école à la création d’entreprises, l’intégrer dans le cursus de base

à l’ESSEC. On doit être préparé à l’avance pour pouvoir devenir à tout moment de sa vie son propre système économique. »

Le digital change la vie

Floriane de Saint Pierre a mis le digital au cœur de son cabinet à l’instar de ses clients. Il a transformé le métier. Les informations sur les candidats, notamment grâce aux réseaux professionnels, sont maintenant accessibles à tous. « Le digital permet d’avoir accès en permanence à l’information ; la traiter en créant de la valeur et en minimisant le risque devient alors l’objet de notre métier ; les clients sont eux-mêmes extrêmement informés... » Pourtant l’attente, d’après Floriane de Saint Pierre, va vers plus de stratégie, de réflexion, d’anticipation, de confidentialité et de capacité à proposer un vrai accompagnement pour choisir le candidat qui créera de la valeur...

Gestion vie privée, vie professionnelle

Floriane de Saint Pierre tient aussi à garder le contact avec les étudiants : cours à Sciences Po, sessions à l’ESSEC, à l’Insead, à l’Institut français de la mode, à Stanford. Mais se passionne toujours autant pour l’écoute des autres, son métier. « Je laisse cette séquence de ma vie prendre toute sa richesse, et j’en profite. »

Pour elle, la vie fonctionne par séquences et avec une cloison étanche entre le privé et le professionnel. « C’est vrai, depuis plusieurs semaines, je suis quasiment tous les jours au bureau entre 7 h 30 et 8 heures du matin, et j’y reste une douzaine d’heures. Mais je sais que quand j’aurai 80 ans, je serai dans une autre séquence... Le repos n’est pas du tout un objectif. »

Au bureau, pas de photo des deux enfants de 6 et 8 ans, pas d’appels à la nounou. Mais une fois avec les enfants, Blackberry et portables sont en berne : « Quand je suis avec eux, c’est complètement avec eux et pour eux. En général, j’essaie de sauvegarder les week-ends et de profiter ensemble des bonheurs les plus simples. » ■

PHILIPPE DESMOULINS >E78

Ne choisissez pas votre partenaire santé par hasard.

Conseils, maîtrise du risque santé,
services aux entreprises et
interlocuteur unique pour simplifier la
gestion du contrat, réactivité et confort pour
l'adhérent sont les maîtres mots
au travers desquels MIP,
véritable mutuelle à taille humaine,
articule son organisation.

Accompagner et défendre les intérêts de nos
clients partenaires,
mettre à leur disposition notre savoir-faire
et trouver des solutions économiques
d'équité et de solidarité
adaptées à leurs besoins,
c'est notre unique métier depuis 1929.

**MIP Signataire de la charte des
Usages de l'assurance collective
de la Chambre Syndicale des
Courtiers d'Assurance**

**MIP est certifiée ISO 9001 sur
l'ensemble de ses processus pour
garantir une vraie qualité de service**

Pour accéder aux solutions d'entreprise
en santé et prévoyance, contactez
directement notre service commercial
mip-courtage@gie-nation.fr



Siège Social
178, rue Montmartre
75096 Paris cedex 02
Tél. 01 55 80 49 00
Fax. 01 55 80 49 99
www.mutuelles.biz



Gestion confiée au GIE Groupe Nation



François Perrot

RÉPONDRE AUX BESOINS DES CONSOMMATEURS PAUVRES : une opportunité économique pour les entreprises

Plus de 4 milliards de personnes vivent au « bas de la pyramide » avec quelques dollars par jour, et sont présentées comme un nouveau segment de clientèle auquel certaines entreprises s'intéressent déjà. François Perrot, qui vient de soutenir sa thèse de doctorat sur le sujet, nous livre des résultats issus de ses recherches.

Sur les 7 milliards d'habitants que compte désormais la Terre, près de 4 milliards appartiennent à ce que deux chercheurs américains, C. K. Prahalad et Stuart Hart, ont appelé « le bas de la pyramide » ou « BOP », et qui correspond à l'ensemble des personnes vivant avec quelques dollars par jour de revenus. En introduisant cette expression à la fin des années 1990, ces deux chercheurs avancent l'idée que le BOP représente pour les entreprises un segment de clientèle inexploré, certes complexe mais potentiellement très profitable si elles développent pour ces populations une offre innovante et adaptée, notamment en termes de prix et de distribution. Ils ajoutent à cet argument très commercial une dimension sociale : en développant de façon responsable une offre à destination de ces clients, les entreprises doivent pouvoir contribuer à réduire la pauvreté. Depuis l'introduction de ce concept, de nombreuses grandes entreprises se sont lancées à la conquête de ce consommateur pauvre au moyen d'initiatives-pilotes testant les traits de nou-

veaux modèles économiques : c'est par exemple Danone qui introduit au Bangladesh, en partenariat avec l'entrepreneur social Muhammad Yunus, un yaourt vendu à bas coût par des vendeuses ambulantes, c'est Unilever qui vend des mini-sachets de shampoing et savonnette en Inde rurale, ou encore Essilor qui lance sur les routes indiennes des camionnettes fabriquant des lunettes sur mesure et financièrement accessibles.

QUELLES RÉPONSES, POUR QUELS ENJEUX ?

Derrière ces initiatives que l'on retrouve dans un grand nombre de secteurs (accès à l'énergie, à l'eau, au crédit, au logement, etc.), quelles sont les motivations profondes des entreprises et les stratégies à l'œuvre ? Est-ce une nouvelle forme de philanthropie, ou y a-t-il dans ces initiatives les germes de modèles économiques plus inclusifs ? C'est à ces questions, soulevées tant à l'extérieur qu'à l'intérieur des entreprises, que s'attache à répondre la thèse de doctorat en économie que je viens de soutenir. Pour y répondre, ma thèse s'appuie sur une méthode dite de « recherche action » où le chercheur est intégré dans une entreprise et génère le phénomène qu'il souhaite analyser. Aussi, mon terrain d'étude et d'« expérience » a été celui du groupe Lafarge, leader mondial des matériaux de construction, où j'ai débuté ma carrière dès ma sortie de l'ESSEC. Durant quatre années, j'ai analysé, à la fois au niveau du siège social et au sein d'une filiale en Indonésie, comment Lafarge peut répondre à l'enjeu de l'accès à un logement décent pour le plus grand nombre, ce que cela représente en termes d'opportunités commerciales et quels sont les modèles économiques à développer pour atteindre ce marché. J'ai pour cela



Une échoppe en Indonésie.

VOUS CONDUIREZ LES AUTRES VERS LE SUCCÈS



TBWA\CORPORATE

NOUS ALLONS FAIRE GRANDIR VOTRE TALENT

**AUDIT, CONSEIL,
EXPERTISE COMPTABLE**

Rendez-vous sur  
et kpmgrecrute.fr



KPMG



François Perrot

Diplômé de l'ESSEC (E06), titulaire d'un master de sociologie de Sciences-Po Paris et docteur en économie de l'École polytechnique, François Perrot débute sa carrière en 2006 au sein du groupe Lafarge, leader mondial des matériaux de construction (ciment, béton, granulats, plâtre). Après un premier poste au sein de la direction de la communication, il rejoint un an plus tard la direction de la stratégie pour travailler dans le

cadre de sa thèse sur l'analyse du potentiel économique que représente pour Lafarge le marché des consommateurs à faibles revenus dans les pays émergents, et travaille pour cela en Indonésie où il lance deux programmes innovants d'accès au logement. Depuis 2011, il pilote l'expansion de ces initiatives et leur réplication dans de nouveaux pays, ainsi que la mise en place d'outils de financement innovants.

lancé deux initiatives d'accès au logement en Indonésie, une autour du microcrédit en partenariat avec des ONG dans la région de Banda Aceh, et l'autre en partenariat avec des constructeurs immobiliers à Médan. Sans revenir sur les modalités de ce travail détaillées dans la thèse, je voudrais ici présenter quelques-unes des conclusions issues de ce travail de recherche, qui peuvent intéresser toute entreprise se développant sur les pays émergents.

DE LA PHILANTHROPIE AU BUSINESS

La notion de BOP introduit une façon de concevoir un problème sociétal (l'accès à l'énergie, à l'eau, à l'habitat, etc.) qui tranche résolument avec les pratiques de philanthropie que les entreprises ont depuis de nombreuses années pratiquées au titre de leur « responsabilité sociale ». La notion de BOP demande de voir l'enjeu sociétal comme une opportunité de nouvelle activité commerciale pour l'entreprise et ma thèse identifie plusieurs facteurs qui conduisent à passer d'une vision philanthropique à une vision plus commerciale. Un des facteurs importants est l'expérimentation, c'est-à-dire la mise en place de programmes-pilotes par l'entreprise, qui a pour avantage de permettre à la fois de tester l'existence d'une demande et de faire le lien entre cette nouvelle activité et l'impact sur les populations clientes. Sur ce dernier point, le microcrédit a été un formidable outil de popularisation de l'idée qu'un mécanisme de marché peut contribuer à résoudre un problème sociétal.

ENTRE CAPTURE ET CRÉATION DE MARCHÉS

Dès lors que l'entreprise approche le BOP comme un marché potentiel, deux grandes formes de stratégies apparaissent. La première vise à capturer un marché existant en adaptant marginalement la façon d'opérer et les produits de l'entreprise, comme l'illustre le cas des sachets de savon d'Unilever en Inde, qui répondent à une demande déjà existante et à

laquelle l'entreprise répond avec un produit qu'elle maîtrise. La seconde approche consiste à créer un marché, c'est-à-dire à mettre en place non seulement une offre nouvelle de produits, mais à créer également les conditions d'expression d'une demande. C'est le cas d'Essilor, qui sensibilise les clients ruraux indiens à l'importance de corriger la vue et vend à travers une logistique innovante des lunettes à des populations qui n'y avaient que très difficilement accès. L'analyse des initiatives en cours montre que les stratégies de création de marché requièrent plus d'efforts, plus d'innovations, et nécessitent un temps relativement plus long pour pouvoir contribuer aux résultats de l'entreprise.

LE BOP COMME LABORATOIRE D'INNOVATION

En dehors du secteur des télécommunications, aucune grande entreprise n'est pour l'instant parvenue à faire du BOP un levier à court terme de création de valeur. Il faut ainsi voir ces initiatives comme des laboratoires de « R&D » permettant de tester de nouveaux modèles économiques plus inclusifs. Néanmoins, et au-delà des effets sur l'image de l'entreprise, les cas existants montrent que les entreprises apprennent beaucoup grâce à ces initiatives, et cette connaissance constitue un avantage concurrentiel certain sur leurs marchés plus classiques. Danone, par exemple, habitué à investir dans de grandes usines, a testé grâce à son programme au Bangladesh la fabrication de yaourts dans une petite unité de production, vendus le jour même de leur fabrication, sans conservation réfrigérée. Cependant, l'engouement que ces initiatives ont suscité fait peser sur ces entreprises de fortes attentes. L'enjeu central est désormais de mieux mesurer la performance de ces programmes, avec non seulement l'évaluation des bénéfices réels pour l'entreprise, mais également l'étude de la contribution de ces programmes à l'amélioration réelle des conditions des plus pauvres. Nous ne sommes encore qu'au début d'un long apprentissage. ■

Professionnels de la Santé



Pour votre **vie professionnelle**
comme pour votre **vie privée**, nos produits témoignent
de notre engagement à **vos côtés**.

- Mutuelle
- Assurance
- Epargne
- Financement

Depuis plus de 75 ans, la MACSF accompagne
près d'un professionnel de la santé sur deux.
Avec la MACSF à vos côtés, vivez l'esprit tranquille.

macsf.fr

☎ 3233* ou 01 71 14 32 33

*Prix d'un appel local depuis un poste fixe. Ce tarif est susceptible d'évoluer en fonction de l'opérateur utilisé

M.A.C.S.F

Fabienne Maillet-Saligue

UNE NOUVELLE JEUNESSE POUR LA MAISON FEY

APRÈS PRESQUE TRENTE ANS DE CARRIÈRE, FABIENNE MAILLET-SALIGUE REPREND LA MAISON FEY, ÉTABLISSEMENT D'ARTISANAT SPÉCIALISÉ DANS LE CUIR D'ORNEMENT ET DE CORDOUE. COMMENT S'OPÈRE LA RENCONTRE ENTRE UN ESPRIT D'ENTREPRENEUR ET UNE INSTITUTION CENTENAIRE ? RETOUR SUR UN PARCOURS ATYPIQUE AU SERVICE DE LA TRADITION ET DU PATRIMOINE.

Reflète Magazine. Devenir entrepreneur, c'est un changement de carrière radical...

Fabienne Maillet-Saligue. C'est plutôt l'aboutissement d'une transition longue et réfléchie. J'ai grandi dans une famille d'entrepreneurs ; ce modèle m'a toujours influencée. Dès 1995, le fait de rejoindre l'équipe de Cortambert Consultants correspondait à un désir de gagner en indépendance, après sept ans passés chez BSN Gervais Danone, et cinq ans en cabinet de conseil. En 2004, je me suis installée à mon compte en créant FMS Conseil. Je travaillais à temps partiel chez mes clients, mais je bénéficiais de l'autonomie propre aux professions

libérales. En outre, je collaborais avec des DG de PME, ce qui m'a permis d'appréhender les enjeux liés à cette fonction. Il n'est donc pas surprenant que je prolonge cette logique en prenant la tête d'une entreprise.

RM. Plutôt que de créer votre propre structure, vous reprenez la Maison Fey. Pourquoi ce choix ?

F. Maillet-Saligue. À dire vrai, cela s'est imposé à moi ! L'idée a émergé en 2010, lorsque j'ai sollicité les services de coaching du Service Orientation Carrière pour redéfinir mon projet professionnel. En parallèle, j'ai assisté à un dîner organisé par un groupe de entrepreneurs ESSEC. Mon voisin de table rachetait lui-même une EPV / Entreprise du patrimoine vivant. J'ai trouvé dans son activité un écho à ma sensibilité artistique, tout en devinant de formidables opportunités économiques. D'une part, les EPV sont soutenues par l'État. D'autre part, le marché de l'artisanat du luxe reste porteur en temps de crise, et le savoir-faire à la française est mondialement reconnu. Or, pour rejoindre ce secteur, un seul moyen : faire l'acquisition d'une maison existante.

REPÈRES

UNE EPV, C'EST QUOI ?

Les Entreprises du patrimoine vivant (EPV) sont labellisées par le ministère de l'Industrie comme les fleurons de l'artisanat et de la culture français. On en compte 850, parmi lesquelles Baccarat, Daume, Dalloyau, Lenôtre, ou encore Pianos Pleyel. Attribué pour cinq ans, ce label vise autant à distinguer des

maisons d'excellence qu'à leur apporter un appui logistique, en facilitant leur médiatisation et leur internationalisation, en soutenant leur politique d'innovation et leur croissance, et en favorisant leur transmission. Pour plus d'informations : <http://www.patrimoine-vivant.com/>.



« LE MARCHÉ DE L'ARTISANAT DE LUXE RESTE PORTEUR EN TEMPS DE CRISE, ET LE SAVOIR-FAIRE À LA FRANÇAISE EST MONDIALEMENT RECONNU »

Fabienne Maillet-Saligue >E83

RM. Comment avez-vous procédé ?

F. Maillet-Saligue. Je me suis directement adressée à l'Institut supérieur des métiers. On m'a indiqué la Maison Fey, qui m'a séduite par son métier comme par sa santé financière. Mon réseau m'a alors permis d'optimiser les coûts de l'accompagnement dont tout entrepreneur a besoin à ses débuts. J'ai établi mon business plan avec l'aide d'un camarade de promo associé chez Ernst & Young. Un autre diplômé de l'ESSEC, travaillant chez Lerins Avocats, m'a accompagnée pour le montage juridique. J'ai également utilisé des crédits de conseil en reprise d'entreprise auprès du club Entrepreneurs d'ESSEC Alumni. Tout cela a rendu mon dossier solide : j'ai obtenu dès la première tentative un prêt auprès du CIC, ainsi qu'un prêt d'honneur de Paris Initiatives.

RM. En quoi consiste l'activité de Maison Fey aujourd'hui ?

F. Maillet-Saligue. Le cuir de Cordoue est notre spécialité historique. Notre cœur de métier porte sur la réfection de cuirs de bureau et sur la gainerie de décoration. Cela représente 80 % de nos commandes : nos clients sont majoritairement des antiquaires ou des ébénistes, qui nous sollicitent notamment pour des meubles de notaire ou pour des boîtes de cartonniers.

Le reste de notre offre est constitué de commandes spéciales : chaque objet que nous concevons est alors un prototype, réalisé sur mesure pour un décorateur ou pour un architecte. Récemment, nous avons livré à un palace de Courchevel des porte-menus en cuir extrêmement luxueux : leur poids unitaire était de 950 grammes ! Dans le même temps, un autre client nous interrogeait pour une selle de moto en crocodile...

Enfin, nous effectuons des restaurations pour des musées ou des châteaux. Ainsi, dernièrement, nous avons eu la chance de remettre en état des paravents du XVII^e siècle pour le château de Grosbois.

RM. Quelles sont vos perspectives de développement ?

F. Maillet-Saligue. Je resterai fidèle à l'esprit et au patrimoine de cette maison centenaire. Nous avons des clients qui ont connu la première génération de la famille Fey, au début du siècle, et qui nous sont restés fidèles depuis. Ils ne seront pas déçus. J'assume notre classicisme ; j'y tiens même profondément, car je pense précisément que cette identité forte nous permettra de toucher de nouvelles cibles.

Je souhaite ainsi multiplier les collaborations avec des prescripteurs, afin de développer notre offre haut de gamme. J'ai déjà participé à Maison Objet dans ce but et des décorateurs de renommée internationale nous interrogent sur des projets d'envergure.

Par ailleurs, je m'apprête à investir le marché chinois. À travers un accord avec Ubifrance, j'ai pu présenter la Maison Fey à une douzaine de prescripteurs locaux. Tous ont manifesté un fort intérêt pour nos produits. Cela confirme l'attrait de la Chine pour une culture très différente de la leur.

Ces ambitions exigent d'importants efforts de notre part. Préparez-vous à entendre parler de la Maison Fey : nous allons intensifier notre communication dans les mois à venir, à commencer par le lancement d'un nouveau site Internet qui sera opérationnel dès la fin janvier. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR
LOUIS ARMENGAUD WURMSER



Guillaume de Seynes

DIRECTEUR GÉNÉRAL PÔLE AMONT ET DES PARTICIPATIONS HERMÈS

« Notre stratégie : viser la plus belle qualité et sécuriser les éléments qui y participent »

La marque mythique surfe sur la vague du succès. Membre de la sixième génération de la famille fondatrice, Guillaume de Seynes lève le voile sur une stratégie de développement qui fait ses preuves : portée par la mondialisation, mais toujours fidèle – et sans concessions – à ses valeurs fondatrices avec, au premier plan, l'obsession de la qualité. Entretien.

Reflets Magazine. Quelles ont été les principales étapes de votre parcours ?

Guillaume de Seynes. Après Sciences Po Paris, des études de droit et l'ESSEC – dont je garde un excellent souvenir, en termes de formation et de contacts avec des enseignants et des étudiants de qualité –, j'ai commencé mon parcours dans le secteur bancaire. Cette expérience de deux ans ne m'a pas passionné, ce n'était clairement pas ma voie. Je me suis ensuite orienté vers des fonctions commerciales – export

et marketing international : d'abord chez Lacoste, où je suis entré en tant qu'adjoint du directeur export. C'était passionnant : je travaillais pour une marque mythique, mondiale, forte de la notoriété d'un sigle, mais qui avait su garder son caractère et ses racines familiales.

J'ai ensuite rejoint l'univers du champagne : chez Mumm, qui faisait alors partie du groupe anglo-saxon Seagram. Je souhaitais découvrir la culture d'entreprise d'un très grand groupe international et d'autres

méthodes de gestion et de développement. De 1990 à 1994, j'ai travaillé pour un produit que je trouve fascinant, par son histoire, son succès : il était intéressant de comprendre comment une collectivité humaine était arrivée, à partir de données assez ingrates – le vin de champagne étant au départ très médiocre –, à faire un produit universellement reconnu et célébré. C'est aussi une réussite assez collective.

Mon parcours dans le champagne s'est poursuivi au sein de la maison Henriot : j'y ai occupé la fonction de direc-



STEVE MUREZ

teur commercial et marketing pendant trois ans.

En 1997, Jean-Louis Dumas – alors président de la maison Hermès – m’a proposé de rejoindre le groupe avec pour mission de créer, au sein de la filiale horlogère – alors en plein développement –, la direction commerciale et marketing, pour ensuite prendre la succession du DG ; j’étais basé en Suisse. En 2004, je suis revenu à Paris pour prendre la fonction de DG des métiers. Je suis ensuite passé à la holding en tant que DGA. Enfin, depuis le printemps dernier, je suis devenu l’un des directeurs généraux du groupe, en charge du pôle amont et des participations.

RM. Quels enseignements avez-vous tirés de vos différentes expériences ?

G. de Seynes. Mon passage dans une banque m’a permis d’apprendre à lire des comptes et à vendre des produits financiers. Chez Lacoste, où j’ai été très heureux de travailler, j’ai découvert le métier d’export. Chez Mumm, j’ai vécu la réalité d’un grand groupe très international : une belle marque, de beaux budgets, un réseau de distribution dans

le monde entier ; je trouvais par contre qu’on ne mettait pas la qualité du produit au-dessus de tout ; j’ai surtout été gêné par le manque de cohérence stratégique sur le long terme. La stratégie de la maison Henriot – qui avait des moyens plus modestes – était par contre beaucoup plus cohérente, avec un grand souci de la qualité ; là, j’ai été confronté à un problème de notoriété à l’export sur les marchés lointains : il fallait par exemple expliquer que, même si la marque était inconnue, elle était au moins aussi bonne que les plus grands noms.

RM. Ce parcours s’inscrivait-il dans un plan de carrière qui vous préparait à rejoindre Hermès ?

G. de Seynes. Sans doute l’atavisme familial a-t-il, d’une certaine façon, influé sur mes choix, même si, au départ, je n’avais pas construit un plan de carrière. Hermès a toujours été très présent dans ma vie au quotidien. Jean-Louis Dumas m’était très proche – c’est le frère de ma mère – et je connaissais l’univers Hermès par ma naissance ; mon père y avait aussi lui-même tra-

vaillé... mais je gardais encore à l’époque un regard extérieur sur la Maison.

RM. Vous avez commencé votre parcours chez Hermès dans l’horlogerie. Que représente cette activité ?

G. de Seynes. La mission que me confiait Jean-Louis Dumas à la filiale horlogère d’Hermès représentait pour moi un défi passionnant.

Hermès vend des montres depuis les années 20, et la filiale horlogère a été créée en Suisse à la fin des années 70 ; jusque-là, les montres étaient plutôt fabriquées en collaboration avec des horlogers suisses. À partir de la fin des années 80, cette activité s’est fortement développée, notamment grâce au marché japonais.

À l’époque, la position d’Hermès était celle d’un nouveau venu, à la fois très fort en design et en esthétique, et plutôt orienté vers la montre féminine. Je me suis attaché à structurer l’équipe, à établir une distribution mondiale – j’ai beaucoup voyagé, en Asie, en Europe et aux USA – et à renforcer la part de l’horlogerie au sein des magasins Hermès. ►

“L’approche de la famille Hermès n’a jamais été d’agglomérer les marques. Notre patrimoine, c’est la marque Hermès”



Guillaume de Seynes

► Car l’horlogerie partage cette spécificité avec les arts de la table et la parfumerie Hermès d’être vendue non seulement dans notre réseau en propre, mais aussi en dehors. À l’inverse, la bijouterie ou la mode et les sacs ne sont vendus que dans nos magasins. En outre, j’ai eu la responsabilité de faire évoluer stratégiquement la gamme vers des montres plus masculines, mécaniques. Du coup, cette année, j’ai été très heureux de voir Hermès remporter le Grand Prix de l’Horlogerie de Genève pour la montre homme. L’horlogerie est un métier que j’apprécie toujours beaucoup et dont je continue à m’occuper en tant que chairman président de la filiale **la Montre Hermès**. Aujourd’hui, l’horlogerie représente 6 % du CA consolidé du groupe. Le taux de croissance supérieur à la moyenne devrait se poursuivre, et nous nous y attachons.

RM. En 2004, vous êtes devenu DG métiers. Que recouvre cette fonction ?

G. de Seynes. Derrière cette appellation – très Hermès – de métiers, il y a l’idée que c’est la conjugaison d’un savoir-faire et d’une créativité. Certains métiers sont plus intégrés que d’autres. Le plus intégré, c’est évidemment le cuir. Le deuxième métier assez largement intégré, c’est la soie, puisque nous avons une filiale importante à Lyon – la **Holding Textile Hermès** – qui assure l’impression et la confection de tous nos accessoires en soie. Cette filiale, qui est aujourd’hui le plus grand acteur du métier de la soie en France, a connu un développement incroyable : nous sommes arrivés dans ce métier en 1937 comme de tout petits donneurs d’ordres aux grands industriels de l’époque ;

nous avons constitué cette filiale en rachetant progressivement nos fournisseurs, parce qu’ils arrêtaient leur activité, ou parce que le passage de générations ne se faisait pas. Du coup, nous avons maintenant un très bel outil, très dynamique.

Pour les autres métiers, ce sont des fabrications sous-traitées : nous n’avons pas, par exemple, d’outils de fabrication interne pour la mode ; la bijouterie est traitée avec des fournisseurs, avec lesquels nous entretenons le plus souvent des relations très longues.

RM. Quelle est la politique d’Hermès en matière d’intégration de métiers ?

G. de Seynes. La stratégie d’Hermès est depuis toujours la même : viser la plus belle qualité et sécuriser, quand il le faut, les éléments qui y participent.

La « sécurisation » passe par l’entretien de relations de très long terme avec nos fournisseurs : Tissages Perrin – implantée dans l’Isère –, qui tisse les fils de soie pour nous, en est un bon exemple ; c’est une entreprise avec laquelle nous collaborons depuis 1958 ; nous en sommes même devenus actionnaires minoritaires ; et si un jour la famille Perrin ne souhaitait pas continuer, nous ferions tout pour maintenir ce savoir-faire essentiel. La sécurisation de la qualité en amont peut passer par une intégration verticale, quand le besoin se fait sentir. C’est pour cela que, progressivement, on s’est intégré dans tout le métier de la tannerie – uniquement pour les peaux exotiques, crocodile, alligator, lézard, les peaux les plus précieuses – en rachetant graduellement nos deux fournisseurs principaux, ce qui explique qu’aujourd’hui, nous sommes devenus

le plus gros acheteur et tanneur mondial de peaux exotiques. Cette politique nous permet évidemment de nous assurer les meilleures matières.

RM. De la direction « métiers », vous êtes ensuite passé à la holding, et vous avez assumé la responsabilité de DGA du groupe. Quelles étaient vos responsabilités ?

G. de Seynes. À ce poste, je conservais la supervision d’un certain nombre de métiers : la mode, la bijouterie, l’horlogerie, ainsi que la marque de chaussures John Lobb, que nous avons rachetée, en intégralité, pour le monde entier – à l’exception de l’activité londonienne traditionnelle de sur mesure, toujours détenue par la famille Lobb – pour le sur mesure, et l’intégralité du prêt-à-porter.

John Lobb est une très jolie marque, qui marche bien, qui a du succès en Chine et qui est bien implantée au Japon. La marque ne porte pas le nom d’Hermès ; c’est un peu l’exception qui confirme la règle, au même titre que Saint-Louis et Leica.

RM. Sur quels principes se fonde votre stratégie de développement produits ? Quelle est votre approche ?

G. de Seynes. L’approche de la famille Hermès n’a jamais été d’agglomérer les marques. Notre patrimoine, c’est la marque Hermès. Les générations précédentes, notamment mon arrière-

grand-père Émile – qui avait compris que l'activité liée au cheval allait disparaître –, se sont attachés à étendre le territoire de la marque tout en respectant le lien avec le cuir. Il y a d'abord eu les sacs, les bagages, puis très vite les montres, les bijoux, les vêtements, la soie. L'univers de la marque s'est élargi très vite, avec également les parfums en 1949, puis les cravates. La stratégie a toujours été de mettre toutes les ressources derrière le nom Hermès. Du coup, on n'a jamais envisagé une stratégie d'accumulation de marques. Restent ces exceptions comme John Lobb, qui sont de petites affaires par rapport à notre taille.

RM. Que représente la création de la marque Shang Xia ? et votre collaboration avec la créatrice Jiang Qiong Er... ?

G. de Seynes. C'est d'abord l'histoire d'une rencontre, entre nous et la créatrice chinoise. Jiang Qiong Er a d'abord travaillé pour nous en créant nos vitrines en Chine. C'est grâce à elle que nous avons pris la mesure de l'existence en Chine de savoir-faire artisanaux de grande qualité, d'objets extraordinaires, méconnus notamment à cause de la révolution culturelle, très destructrice à cet égard. Nous avons alors souhaité mettre en avant ces savoir-faire, non pas pour copier l'ancien, mais pour faire de la création contemporaine, avec les mêmes valeurs qu'Hermès – soit la grande qualité d'artisanat et la modernité de la création. Nous avons ouvert, il y a un an, un magasin à Shanghai, qui marche très bien ; nous en ouvrirons deux autres à l'automne 2012 – l'un à Paris et l'autre à Pékin – avec des objets magnifiques, d'inspiration tout à fait chinoise, mais en même temps résolument contemporains : des bijoux, des meubles, des vêtements, des objets de table, avec des savoir-faire très artisanaux.

RM. Quel est votre rôle dans cette aventure ?

G. de Seynes. Nous sommes les partenaires de Jiang Qiong Er. Nous détenons la majeure partie du capital, nous

finançons le développement. L'idée, c'est d'emmener cette aventure aussi loin qu'elle peut aller. Mais nous le faisons pas à pas, sans précipitation. Aujourd'hui, la plus grande difficulté n'est pas de vendre, mais de trouver les artisans et la capacité de production.

RM. Ce n'est pas le seul projet étonnant d'Hermès...

G. de Seynes. Nous avons effectivement lancé « **Petit h** ». C'est l'une de mes cousines, Pascale Mussard, qui a eu l'idée de recréer de nouveaux objets avec les chutes de matières Hermès – soies, cuirs, etc. –, ou à partir d'objets de second choix. La création est ici complètement aléatoire, puisqu'elle est pilotée par ce que les ateliers de production envoient au rebut. Il en émerge des idées incroyables, comme par exemple des cartes postales avec des chutes de cuir... C'est un projet magnifique qui, pour l'instant, n'a pas de lieu permanent, mais qui est présenté comme une exposition temporaire dans notre réseau de magasins en France et à l'étranger.

RM. En matière de ressources humaines, quels sont vos axes de recrutement ? Faites-vous appel à des cabinets de chasse ?

G. de Seynes. Nous sommes une société qui grandit, nous recrutons donc beaucoup, et mondialement. Nous en sommes aujourd'hui à 9 000 personnes ; en 2012, nous prévoyons 700 recrutements à travers le monde. Nous recrutons beaucoup dans les fonctions de production, d'amont, évidemment ; ce sont souvent des gens qui sont recrutés pour être formés en interne, puisqu'évidemment, personne ne peut faire un sac Hermès dès son entrée dans la maison – cela requiert au minimum 18 mois de formation spécifique complémentaire en interne –, même s'ils ont déjà un bac professionnel spécialisé. L'une des caractéristiques d'Hermès, c'est la longévité des carrières, à tous les niveaux – chez les artisans comme chez les cadres. Nous sommes toujours très axés sur la promotion interne ; mais nous recrutons tout de

même en externe, et à tous les niveaux de compétence, y compris aux niveaux de direction générale de filiale. Nous faisons effectivement appel à des cabinets, mais nous recherchons tout autant des compétences qu'une adéquation avec la maison, c'est-à-dire une personnalité qui va bien s'intégrer à la culture de la maison. Pour un poste donné, nous n'irons pas forcément orienter nos recherches vers des sociétés très proches : nous considérons que la culture de la maison est tellement originale et forte qu'il faut trouver des personnalités qui pourront s'y couler. Jean-Louis Dumas disait : « On a besoin de trouver des épiciers poètes ». Je ne sais pas si nous correspondons tous à cette définition, mais cela dit bien l'enjeu.

RM. Comment vous positionnez-vous par rapport au concept de diversité, de cultures, de genres ?

G. de Seynes. Nous avons toujours donné beaucoup d'importance au facteur local. Par exemple, les magasins Hermès sont libres de leurs achats : l'assortiment présent dans un magasin Hermès n'est pas décidé en central ou à l'échelle d'une zone ; il y a chaque année deux périodes de présentation des collections, qu'on appelle Podiums, durant lesquelles tous les magasins du monde viennent avec un budget déterminé et achètent ce qu'ils veulent. Les choix nous paraissent parfois un peu décevants par rapport à certains nouveaux produits auxquels nous croyons... mais en même temps, nous sommes convaincus que ce sont les magasins qui représentent les « centres de vie » de notre maison ; ce sont eux qui connaissent leurs clients et leur environnement. C'est certes un peu plus compliqué d'un point de vue logistique, mais cela donne de la vitalité à notre force de vente et renouvelle l'intérêt du client. Ce choix du local se reflète également dans la décoration des vitrines et dans le management : c'est un Japonais qui est patron au Japon, un Américain aux États-Unis... En règle générale, nous vivons la diversité d'abord au niveau local.

► RM. Comment définiriez-vous votre style de management ?

G. de Seynes. C'est une question qu'il faudrait poser à ceux qui travaillent avec moi ! En fait, je suis à l'aise avec une forme assez large de délégation à partir du moment où l'on partage les principes stratégiques et les grands objectifs. La qualité de la relation qui se construit avec les collaborateurs vient de la compréhension qu'ils ont du projet collectif Hermès. Toute la difficulté du recrutement chez nous, c'est de faire passer ce message et de trouver des personnalités qui vont porter ce projet collectif parce qu'ils vont en être eux-mêmes convaincus.

RM. Comment concrétisez-vous ces valeurs ?

G. de Seynes. C'est assez difficile. Bien sûr, tous les responsables de métiers et d'opération ont des objectifs, un budget annuel, des bonus comme partout. Mais il y a aussi chez nous, dans notre façon de faire, un élément oral, impalpable, de sensibilité. Il m'est arrivé de dire à des managers de haut niveau que je n'étais pas d'accord avec une décision qui, en termes de gestion de business, avait du sens, mais qui, sur le plan humain, ou esthétique, ou du long terme, n'était pas bonne. Cela, pour certains managers, peut paraître surprenant. Ceux qui réussissent chez nous, ce sont ceux qui comprennent cela et qui s'approprient cette différence.

RM. Comment avez-vous vécu l'irruption de LVMH dans le capital d'Hermès ? Quels verrous avez-vous mis en place pour garantir à la famille le contrôle de la maison Hermès ?

G. de Seynes. Hermès a une stratégie très claire, qui fonctionne très bien et qui est tout à fait cohérente ; nous n'avons besoin de personne. La soudaineté de l'arrivée de LVMH est aussi tout de même un peu contradictoire avec les intentions amicales qu'ils prétendent afficher. Enfin – et c'est sans aucun doute le plus important –, la famille n'est pas du tout vendeuse.

“La qualité de la relation qui se construit avec les collaborateurs vient de la compréhension qu'ils ont du projet collectif Hermès”

D'ailleurs, aucun membre de la famille n'a vendu ses actions à LVMH.

Nous sommes entrés en Bourse, à un moment précis de notre histoire, afin de créer des liquidités pour un certain nombre d'actionnaires, et non pas pour aller chercher des capitaux : depuis ses déboires au cours des années 1930, la Maison a toujours voulu se développer par autofinancement ; nous n'avons donc aucune dette, nous avons même une trésorerie très excédentaire. Face à la tentative de LVMH, la famille, dans son ensemble, a fortement réagi : nous avons créé la société holding « H51 » – officielle depuis quelques semaines – où nous avons regroupé 50,2 % du capital, avec droit de préemption sur les actions restant aux mains des actionnaires familiaux, et c'est bloqué pour une première période de vingt ans.

RM. Quel regard portez-vous sur le secteur et le marché du luxe aujourd'hui ?

G. de Seynes. C'est un secteur où la France, avec l'Italie, atteint un niveau d'excellence mondialement reconnu. C'est d'ailleurs l'un des secteurs qui profitent le plus de la mondialisation, à la fois de l'ouverture des frontières et de l'enrichissement d'un certain nombre de pays nouveaux. Le phénomène de la mondialisation nous porte tous. Reste qu'il faut éviter de simplifier ou de caricaturer. On met dans le marché du luxe des gens d'horizons très divers qui ne font pas tous la même chose. Le luxe ne se limite pas à des éléments tels que, par exemple, la qualité des magasins, la communication ou les performances...

Le vrai luxe, c'est une tout autre histoire. Hermès a sa position particu-

lière ; nous aimons bien dire que nous sommes dans la création et la fabrication d'objets de grande qualité. Je dirais plutôt que ce sont nos clients qui ont des goûts de luxe en venant chez nous... Mon cher grand-père aimait rappeler que « les produits Hermès ne sont pas chers, ils sont coûteux ». Derrière le prix d'un objet Hermès – qui est effectivement élevé –, il y a la réalité de la qualité, du coût des matières. Nous sommes d'une exigence extrême sur la qualité de nos matières premières.

RM. Comment se porte la maison Hermès dans le contexte actuel ? Quelles sont les perspectives d'avenir ?

G. de Seynes. 2011 a été magnifique : à la fin septembre, nous enregistrons une croissance de 20 %. Les marchés asiatiques, notamment la Chine, sont en forte hausse. Il en est de même pour les États-Unis ; le marché européen va bien, porté aussi par le phénomène de tourisme croissant, en particulier dans les grandes capitales comme Paris. Nous constatons un élan, un appétit pour nos produits dans de nombreuses régions du monde : le Brésil, le Moyen-Orient, les pays asiatiques périphériques comme la Malaisie ou le Vietnam...

L'avenir ? Les perspectives sont bonnes. Forts des valeurs de la marque, nous poursuivons notre stratégie de développement avec une préoccupation : tracer notre sillon, continuer à sauvegarder notre cohérence d'image, de style, avec le même respect de la qualité qui a depuis toujours fondé notre succès. ●

PROPOS RECUEILLIS
PAR GUY STIEVENART >E68
ET PHILIPPE DESMOULINS >E78

Pour votre avenir professionnel ...
misez sur la fraîcheur !



**Prêt à mettre de la fraîcheur
dans votre parcours
professionnel ?
Découvrez nos meilleures
recettes, rejoignez les 8 600
collaborateurs de Pomona
pour un avenir riche en
vitalité professionnelle.**

Pour en savoir plus et postuler,
rendez-vous sur notre site ou contactez-nous :
Pomona - Service recrutement sous la référence ESSEC 11
2/4, place du Général de Gaulle - 92164 Antony cedex
www.pomona.fr

Cocktail de réussite

Ingrédients :

- Un bon esprit d'équipe
- De la convivialité
- Des carrières sur mesure
- Une prise de responsabilités rapide
- Une bonne dose de management

Rajoutez une louche d'intégration et vous voilà prêt à débiter dans l'une des fonctions suivantes : **achat, administratif & financier, commercial, informatique, logistique, qualité.**

Il vous suffit de compléter par quelques cuillerées de formation, et vous obtenez une expertise qui, assaisonnée d'un zeste de mobilité, vous permettra d'évoluer au sein des multiples métiers de notre groupe, leader de la distribution de produits agro-alimentaires.

Servir très frais !

Permettre aux entreprises
de prendre les bonnes décisions
et d'agir en toute confiance.



Photos : Getty Images



LA BANQUE À VISAGE HUMAIN

www.arkea-banque-ei.com

expertise

BANQUE

JOHN SMITH/CORBIS

SOMMAIRE

**Benoît Huet,
Ivan Terel**

Emprunts

« toxiques »

Quelle stratégie
pour les acteurs publics ?

Quels risques pour
les banques ?

Patrick Abadie

Bernard Michel

L'impact de la crise
sur la gestion
des collaborateurs
des banques



Benoît Huet

Ivan Terel

Emprunts « toxiques » Quelle stratégie pour les acteurs publics ? Quels risques pour les banques ?

Avocats au barreau de Paris, membres du cabinet Lysias Partners, Benoît Huet et Ivan Terel proposent un éclairage particulièrement utile sur un sujet d'actualité.

Alors que la commission d'enquête parlementaire sur les produits financiers à risque souscrits par les acteurs publics locaux vient de remettre son rapport (1), les négociations peinent à aboutir entre les banques et les acteurs publics locaux ayant contracté des emprunts à risque. Certaines collectivités se tournent donc vers le juge judiciaire pour obtenir l'annulation des contrats de prêts ou une réparation sous la forme de dommages et intérêts. Néanmoins, peu de décisions ont pour l'instant été rendues, et la plupart des acteurs locaux préfèrent attendre qu'une jurisprudence se dessine ou que le législateur intervienne.

Des emprunts risqués

Des années 1990 à la crise financière de 2008, des milliers d'acteurs publics locaux français

(départements, communes, hôpitaux) se sont vu proposer, par Dexia Crédit Local puis par d'autres banques (Crédit Foncier, Société Générale, etc.), des emprunts à taux variable aux caractéristiques à première vue attrayantes, mais en réalité très risquées.

Ces contrats consistent en des emprunts consentis sur des périodes longues (par exemple 20 ou 30 ans), offrant à l'emprunteur un taux fixe bonifié pendant les premières années (souvent compris entre 0 et 3 %), puis un taux variable indexé à des produits structurés complexes.

Ces produits structurés dépendent très souvent soit de la courbe des taux d'intérêts, soit d'une parité monétaire. Dès qu'une hypothèse se réalise – par exemple si les taux courts deviennent inférieurs aux taux longs, ou si la parité euro / franc suisse franchit un certain seuil –, la collectivité cesse de béné-

“Dans la pratique, le médiateur nommé par les pouvoirs publics n’ayant pas de pouvoir coercitif, les collectivités négocient avec les banques et souvent dans des conditions difficiles”



Benoît Huet >E08
AVOCAT AU BARREAU DE PARIS

ficier du taux bonifié et doit s’affranchir d’un taux d’intérêt variable, pour lequel aucun plafond n’est prévu par le contrat.

Suite aux troubles constatés sur les marchés financiers depuis 2008, les hypothèses contractuelles défavorables pour les collectivités se sont réalisées. Certains acteurs publics se voient donc réclamer des taux d’intérêt dépassant 15, 20 ou 25 %, les mettant parfois dans des situations de quasi-faillite ou les obligeant à augmenter significativement les impôts locaux.

Or, lesdits contrats comportent souvent une clause soumettant tout remboursement anticipé du prêt au versement d’une indemnité fixée par le prêteur selon les conditions de marché. Les produits structurés utilisés ayant perdu toute liquidité, cette soule de sortie atteint des montants souvent supérieurs au montant du capital emprunté, empêchant dans la pratique tout remboursement anticipé du prêt.

Faute de pouvoir rembourser le prêt pour s’endetter ailleurs dans des conditions normales, les collectivités sont contraintes à négocier avec les banques prêteuses. Ces négociations peinent cependant à aboutir (I). Ce blocage pousse les collectivités soit à se tourner vers le juge judiciaire (II), soit à attendre une intervention du législateur (III).

Des négociations qui peinent à aboutir

En novembre 2009, le gouvernement français a nommé Éric Gissler en qualité de média-

teur dans les négociations opposant les banques aux collectivités emprunteuses. Le médiateur n’est cependant doté d’aucun pouvoir coercitif et, dans la pratique, les collectivités négocient directement avec les banques, et ce, souvent dans des conditions difficiles. En effet, les conditions de marché empêchent les banques de se séparer des produits structurés souscrits en couverture des emprunts. Elles ne peuvent par conséquent revenir sur les modalités de l’emprunt initial.

Lorsqu’un accord est trouvé, les avenants ne prévoient ainsi souvent que la garantie d’un taux fixe pour les deux ou trois années à venir. Les échéances postérieures aux élections locales de 2014 sont rarement évoquées.

Les discussions sont par ailleurs biaisées par l’absence de transparence sur les marges des banques. La Cour de justice de Karlsruhe en Allemagne a récemment condamné la Deutsche Bank (2) pour un emprunt « toxique » contracté par une PME, arguant que la banque était dans une situation de conflit d’intérêts. Sa marge, qui était dissimulée au client, augmentait en effet proportionnellement à la détérioration de la situation pour le prêteur.

Les discussions entre banques et acteurs locaux donnant des résultats peu satisfaisants, certaines collectivités ont unilatéralement décidé de ne plus honorer leur contrat. La communauté d’agglomération Vichy Val d’Allier (3) a ainsi d’elle-même réduit ses

“ Les emprunts souscrits par les collectivités sont des contrats de droit privé. Le juge compétent pour statuer de leur validité est donc le juge judiciaire ”

annuités d'intérêts et consigné auprès de la Caisse des dépôts et consignations la différence entre le taux aux conditions d'origine du contrat (3,5 %) et le taux finalement appliqué en 2011 (8,1 %).

La décision unilatérale d'une collectivité de violer un contrat l'expose cependant à une condamnation judiciaire. C'est pourquoi d'autres communes continuent de rembourser leur prêt conformément aux modalités contractuelles tout en exerçant une action judiciaire contre les banques prêteuses.

Vers une intervention du juge judiciaire

Les emprunts souscrits par les collectivités sont des contrats de droit privé. Le juge compétent pour statuer sur leur validité est donc le juge judiciaire – par opposition aux juridictions administratives.

En matière civile, deux décisions ont récemment été rendues en matière de référés :

■ La commune de Servian (Hérault) a agi contre Dexia devant le juge des référés à Nanterre. Elle demandait l'autorisation de procéder au remboursement anticipé du capital restant dû sur

dix prêts contractés entre avril 1994 et décembre 2005. Sa demande a été rejetée le 9 juin 2011, notamment parce que le fondement juridique invoqué, à savoir la protection accordée aux consommateurs, était inadapté.

■ La commune de Saint-Étienne (Loire) a en revanche remporté une première victoire judiciaire contre la Royal Bank of Scotland. La banque, qui reprochait à la commune d'avoir cessé d'honorer un contrat de type « snowball », a vu sa demande en paiement rejetée. Le juge des référés du TGI de Paris a, par une ordonnance datée du 24 novembre 2011, estimé que, compte tenu de la complexité et du caractère spéculatif à haut risque du produit vendu, la question de sa validité relevait du juge du fond.

Il a semblé opportun aux acteurs locaux d'agir directement devant le juge du fond. C'est d'ailleurs ce qu'ont fait d'autres communes comme Angoulême (Charente), Unieux (Loire), Saint-Cast-le-Guildo (Côtes-d'Armor), ou encore Saint-Nazaire (Loire-Atlantique). La jurisprudence met traditionnellement à la charge des organismes prêteurs une obligation de mise en garde des emprunteurs non avertis. Un acteur local, et particulièrement une petite collectivité, qui introduirait une action sur un tel fondement, pourrait vraisemblablement convaincre un juge que la banque ne l'a pas suffisamment mis en garde contre les risques inhérents aux produits spéculatifs souscrits. La collectivité emprunteuse pourrait alors obtenir une réparation sous forme de dommages et intérêts. Elle pourrait alternativement agir sur le fondement du dol et du manquement à l'obligation précontractuelle d'information pour obtenir la nullité du contrat.

D'autres collectivités optent pour une solution plus radicale, consistant à emprunter la voie pénale. Rosny-sur-Seine (Yvelines) a ainsi annoncé avoir déposé une plainte avec constitution de partie civile pour escroquerie. La qualification d'escroquerie suppose néanmoins un élément matériel (l'emploi de manœuvres frauduleuses) et un élément intentionnel. La preuve de l'un comme de l'autre sera difficile à apporter.

► REPÈRES

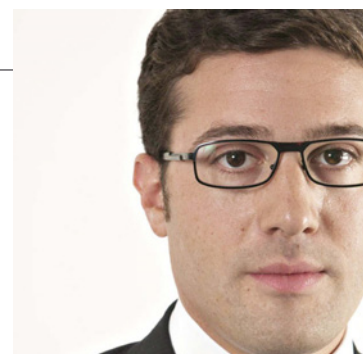
LYSIAS PARTNERS

Habitué à gérer des dossiers délicats, exposés et intervenant régulièrement sur des enjeux de société, l'expertise du cabinet d'avocats Lysias Partners est reconnue dans tous les domaines de la vie des entreprises et notamment en droit pénal, en droit des sociétés, en droit public des affaires, ainsi qu'en droit de la communication.

IMPLANTATIONS

■ En France : des bureaux à Paris, Marseille, Montpellier
■ À l'international : des partenariats avec des cabinets d'avocats situés au Brésil, en Chine et en Russie

“ La jurisprudence met traditionnellement à la charge des organismes prêteurs une obligation de mise en garde des emprunteurs non avertis ”



Ivan Terel >E08
AVOCAT AU BARREAU DE PARIS

Une intervention du législateur est-elle possible ?

Consciente du fait que le recours à la médiation choisi par l'État a montré ses limites, la Commission d'enquête de l'Assemblée nationale propose une « gestion mutualisée de la sortie des dettes locales structurées » privilégiant une approche par type de produit structuré plutôt que par collectivité ou établissement public touché. Est également suggérée la création temporaire d'un pôle d'assistance et de transaction qui pourrait être mandaté par les collectivités afin de renégocier chacune des gammes de produits structurés avec les banques les ayant commercialisés. Reste à apprécier si cette mesure s'avèrera plus efficace que la médiation Gissler pour stopper l'hémorragie judiciaire déjà commencée.

À plus long terme, le rapport trace les lignes d'une réforme législative instaurant un encadrement plus strict des modalités d'endettement des collectivités et du type de produits financiers susceptibles d'être proposés par les établissements bancaires.

Est écartée d'emblée la solution consistant à renforcer les obligations d'information à la charge des établissements prêteurs. Citant la Cour constitutionnelle allemande, la Commission est d'avis que « ce n'est pas parce qu'on peut lire un poème qu'on peut en comprendre le sens ». Reste que la jurisprudence sera très certainement amenée à préciser les modalités du respect de ces obligations compte tenu des procédures en cours. La commission propose de restreindre les produits financiers accessibles aux acteurs publics :

- en interdisant les produits structurés ou dérivés avec multiplicateur, ceux-ci présentant un caractère spéculatif incompatible avec une utilisation des deniers publics à des fins d'intérêt général ;

- en mettant en place un capping global pour tous les prêts aux collectivités territoriales, aux hôpitaux ou aux organismes du logement social.

Un renforcement de l'encadrement juridique des collectivités est également proposé, qui passe notamment par une extension du contrôle de légalité aux contrats de prêt.

Enfin, une amélioration de la gouvernance des collectivités est suggérée, avec l'institutionnalisation d'un débat sur la dette dans les assemblées délibérantes et l'encadrement de la conclusion des contrats d'emprunt avant les échéances électorales.

Maux et remèdes

Dans un contexte de transfert accru des compétences étatiques vers les collectivités, celles-ci, faute de n'avoir pas été en mesure d'adapter leur budget en conséquence, ont dû recourir au crédit de façon plus importante. De nombreuses collectivités n'ont pas vu que la contrepartie des conditions apparemment avantageuses des emprunts complexes qu'elles souscrivaient était in fine imprévisible et potentiellement dangereuse pour leur santé financière.

Il revient désormais à l'institution judiciaire d'apprécier la responsabilité des banques impliquées qui, à la manière des médecins du Moyen Âge, ont pu prescrire des remèdes pires que les maux. ●

(1) Rapport fait au nom de la Commission d'enquête de l'Assemblée nationale sur les produits financiers à risque souscrits par les acteurs publics locaux, présidée par Monsieur le député Claude Bartolone.

(2) Bundesgerichtshof, 22 mars 2011, Ille Papier Service GmbH, l'essentiel du droit bancaire, 5/2011, p.1 obs. routier.

(3) Source : journal La Montagne du 30 septembre 2011.

Patrick Abadie
Bernard Michel

L'impact de la crise sur la gestion des collaborateurs des banques

Les banques de financement et d'investissement doivent aujourd'hui faire face aux difficultés nées du contexte économique et financier. Bernard Michel, directeur, et Patrick Abadie, directeur associé et fondateur du groupe Delville, exposent les conséquences de la crise sur l'emploi et les rémunérations.

Après le retournement conjoncturel intervenu lors de l'été 2011, le contexte économique et financier est peu amène pour les banques. Le troisième trimestre a été marqué par une crise boursière qui a porté un rude coup à l'activité de banque de financement et d'investissement (BFI), et la récession menace selon

nombre d'instituts. Face aux crises qui perdurent, les établissements bancaires et financiers, qui représentent plus de 400 000 emplois en France, doivent donc adapter leur posture.

Les conséquences sur l'emploi...

La plupart des grands groupes bancaires ont annoncé un gel des recrutements pour une période indéterminée. Et comme annoncé, on s'oriente vers des ajustements d'effectifs via des plans de départs volontaires.

Enfin, l'emploi dans les banques continue d'évoluer fortement. À titre d'illustration, en 2010, les chargés de clientèle particuliers représentaient 18 % des effectifs du secteur, les chargés d'accueil 10 %, les responsables de projet informatique 7 %, selon l'Association française des banques. Mais les variations sont très contrastées : alors que les effectifs de chargés d'accueil ont diminué de 18 % en cinq ans, le nombre de responsables de projet informatique a augmenté de 64 % !

... sur les rémunérations

Pour l'ensemble des entreprises et pour la troisième année d'affilée, l'enveloppe 2012

► REPÈRES

GROUPE DELVILLE

Delville Executive est un cabinet de conseil en recrutement par approche directe, dont les activités s'articulent autour de deux pôles :
■ banque et finance (réglementaire, risk management, inspection, fonctions front office : traders, sales...);
■ C-levels (CEO, CFO, DRH...), tous secteurs d'activité.
Delville Management est un cabinet de management de transition, tous secteurs d'activité, spécialisé dans l'urgence managériale et accompagnant les

entreprises dans des contextes de crise et de croissance : restructuration, retournement d'activités et amélioration de la performance.
Les deux activités s'articulent autour du Club Delville (140 membres), garant du savoir-faire du cabinet, des best-practices et de l'accompagnement des managers de transition.

CHIFFRES-CLÉS

Effectifs : 10 collaborateurs
CA : 600 k€

consacrée aux augmentations de salaire des cadres se restreint. Il s'agirait même de la plus faible perspective de hausse des salaires des cadres depuis au moins vingt ans.

Dans les banques, les salaires stagnent. Les augmentations de salaires seront en 2012 nulles ou inférieures à l'inflation.

Dans les activités de BFI, il n'y aura pas ou que peu de bonus. En tout état de cause, les gros bonus, c'est fini, et une réduction des augmentations individuelles est à prévoir, en valeur comme en nombre de salariés concernés, avec une sélectivité accrue. Les rémunérations réelles de beaucoup d'acteurs de la finance vont donc baisser. Sans compter probablement une diminution sensible des réserves de participation et d'intéressement.

Une pointe d'optimisme

Mais regardons derrière nous ! En termes d'emploi, la situation actuelle s'apparente à celle de l'année 2008 (subprimes, liquidité, Lehman Brothers). La précédente crise n'aura finalement pas pour autant mis fin à de vrais projets de développement : création de nouvelles offres ou déploiements géographiques. On peut penser qu'après ces deux crises qui ont permis d'assainir les abus, financiers pour la première, politiques – au sens de polis – pour la deuxième, le marché rebondira de plus belle, cette fois-ci sans nouvel obstacle. Car les fondamentaux restent solides : les ratios des banques françaises, la pyramide des âges favorable et le développement des marchés émergents, sur lesquels les banques françaises restent bien positionnées.

Les exigences des candidats

Trouver de bons profils dans ce contexte n'est pas chose facile car les candidats ne veulent pas bouger. La peur du changement, la méfiance par rapport au déroulement de la période d'essai, l'aspiration à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, sont quelques-unes des caractéristiques actuelles du marché côté candidats. Pour

certains cadres, les priorités se sont inversées, et la rémunération n'est plus le critère déterminant, au profit de davantage de protection à plus long terme. C'est la quête de l'entreprise « providence ».

L'évolution de la demande des entreprises clientes

Dans ce contexte, on attend avant tout des cadres qu'ils accompagnent et facilitent les changements internes. En conséquence, les « soft skills » sont aujourd'hui déterminants dans le choix opéré par le client (capacités relationnelles, capacité à apprendre et à comprendre, capacité à développer ses compétences...).

Dans les missions de chasse, on observe très souvent que le contenu et les contours exacts du poste sont amenés à évoluer en cours de route en fonction du profil du candidat identifié. Le choix se fait souvent sur des considérations affectives ou émotionnelles. De fait, la compétence métier et la personnalité, en particulier l'évaluation du potentiel du candidat, demeurent de loin les deux premiers critères de sélection.

Les entreprises sont donc de plus en plus exigeantes et recherchent encore plus que d'accoutumée les fameux « moutons à cinq pattes ». Il s'ensuit que le recrutement des banques est actuellement concentré sur des profils très ponctuels et spécifiques, à haut degré d'expertise et de valeur ajoutée, ou sur les métiers liés aux risques et aux évolutions réglementaires de type Bâle III. ●



Patrick Abadie
>MOO

DIRECTEUR ASSOCIÉ
ET FONDATEUR
GROUPE DELVILLE

Ingénieur des Arts et
Métiers et mastère
ESSEC Techniques
financières 2000,
Patrick Abadie a
choisi
l'entrepreneuriat à la
sortie de l'école. Dès
2001, il participe au
lancement
d'Investance
Consulting, cabinet de
conseil en
organisation spécialisé
en finance. En 2007,
il crée Delville
Executive, cabinet de
chasse de têtes et, en
2010, Delville
Management, cabinet
de management de
transition.

“ Les compétences
métier et la personnalité
du candidat demeurent
les premiers critères
de sélection ”

Sophie Heller

Banque en ligne

VP marketing et communication d'ING Direct, Sophie Heller en explique les atouts : c'est, explique-t-elle, une réponse concrète aux aspirations d'autonomie et de liberté des clients auxquels nous proposons de nouveaux usages, un nouveau mode de relation bancaire.

Reflète Magazine. Qu'est-ce qui fait l'attrait des banques en ligne ?

Sophie Heller. Les banques en ligne offrent les mêmes produits bancaires qu'une banque traditionnelle, par des canaux directs. L'absence d'agences permet d'optimiser les coûts. Chez ING Direct, nous faisons le choix de la simplicité avec une gamme courte de produits performants, qui va à l'essentiel. Cela nous permet de proposer des produits d'épargne et d'investissement à meilleur rendement et des services bancaires à coûts inférieurs par rapport aux banques traditionnelles. Nous pouvons également réinvestir une partie des économies liées à ce modèle dans nos services (interfaces digitales et centre de relation client). Notre modèle, fondé sur l'autonomie et la liberté du consommateur, répond aux attentes des Français qui, depuis la crise économique, expriment le besoin de décider seuls des produits dans lesquels investir.

RM. Comment se distinguer aujourd'hui sur un marché de la banque en ligne de plus en plus concurrentiel ?

S. Heller. Nous sommes convaincus que l'engagement des collaborateurs d'ING Direct est

au cœur de la satisfaction de nos clients et permet de leur offrir des services de grande qualité. Nous suivons le Net Promotor Score (taux de recommandation) à la fois pour nos employés et nos clients. Au-delà de l'intérêt économique, nos clients apprécient l'expérience ING Direct, fondée sur la transparence et en phase avec les modes de vie d'aujourd'hui (application mobile, centre de relation client ouvert de 8 heures à 21 heures, dialogue via l'ING Direct Web Café sur Facebook). Simple et intuitive, elle propose par exemple une application bancaire aujourd'hui considérée comme la meilleure application bancaire en France par les utilisateurs de l'appstore d'Apple avec 5 *. L'expérience digitale est un levier fort de satisfaction, et si ING Direct est une banque plus petite que les banques traditionnelles avec 825 000 clients en France (et 16 millions dans le monde), nous émergeons comme la banque préférée sur les réseaux sociaux (étude Opinionway, septembre 2011).

Nos clients souhaitent pouvoir gérer leur argent en toute autonomie, aussi nous proposons aux Français de mieux comprendre comment gérer leurs finances personnelles grâce à un partenariat avec YAHOO !. Avec une chaîne d'information dédiée, intitulée « MonnaieTime », les internautes retrouvent chaque semaine conseils et bonnes pratiques pour avoir une meilleure maîtrise de leur argent et s'assurer de faire les bons choix. Une manière concrète et supplémentaire pour ING Direct de permettre à ses clients une gestion autonome de leur argent.

► REPÈRES

ING DIRECT

Présent dans 8 pays, ING Direct est le leader de la banque en ligne avec plus de 825 000 clients en France et 16 millions de clients dans le monde. Lancée en 2000 en France et présente à

Paris et à Reims, elle propose à ses clients des produits d'épargne liquide, dont le Livret épargne Orange et le Livret A, des produits d'assurance-vie et le compte courant.



Sophie Heller >E88

DIRECTRICE MARKETING D'ING DIRECT

Après un début de carrière en 1988 chez Bain & Company, Sophie Heller part en 1990 pour un tour du monde de quatorze mois. À son retour en France, elle crée avec trois associés le programme de fidélité multi-enseignes Points Ciel, qui est racheté en 1994 par Cofinoga. En 1996, Sophie Heller part en Italie où elle lance successivement trois entreprises dans le domaine de

l'e-commerce. Elle prend ensuite la tête de la direction du marketing de Médiatis en France, filiale de crédit à la consommation à distance de Laser Cofinoga.

En 2009, elle est nommée directrice du marketing d'ING Direct, avec pour ambition de déployer la marque dans l'univers concurrentiel de la banque en ligne.

RM. Quels sont les produits les plus plébiscités ?

S. Heller. Nos clients apprécient la simplicité et la performance de nos produits. Le produit phare est le Livret épargne Orange, auquel nos clients peuvent souscrire 100 % en ligne. Nous proposons également une gamme de produits d'investissement, dont une gamme d'assurance-vie primée chaque année pour ses performances. Enfin, depuis 2009, nous proposons un compte courant dont les opérations courantes sont gratuites, tout comme la Mastercard Gold, sans condition de durée. 96 % de nos clients compte courant se déclarent satisfaits (étude BVA, juin 2010).

RM. Vous associez vos clients à la définition de certains produits, mais aussi de vos services.

S. Heller. Nous sommes depuis toujours dans une démarche d'écoute pour inspirer nos initiatives et faire évoluer les usages. Nous co-crédons nos produits et nos nouveaux services avec nos clients afin de répondre pleinement à leurs attentes. Ainsi, l'application mobile, co-construite et bêta-testée en avant-première par nos clients, a déjà conquis 30 % des clients compte courant ING Direct qui utilisent un iPhone/iPad. Co-construire nous permet également d'identifier et de préparer ensemble les évolutions, pour continuer à être la banque qui agit dans l'intérêt des individus, que l'on choisit et dont on est fier.

“ Le online banking s'est inscrit dans le quotidien des Français qui s'apprêtent à s'engager dans un nouveau virage, le digital banking ”

RM. Quelles sont les perspectives de croissance du marché des banques en ligne ?

S. Heller. La banque en ligne est un passage plébiscité comme le e-commerce, et aujourd'hui 80 % des Français consultent leurs comptes sur Internet. Par ailleurs, seuls 23 % pensent qu'ils bénéficient d'une tarification juste et transparente dans leur établissement bancaire. Nous proposons une tarification juste et attractive, une expérience bancaire en phase avec ce besoin de mobilité propre aux nouveaux modes de consommation. Aujourd'hui, le online-banking s'est inscrit dans le quotidien des Français qui s'apprêtent à s'engager dans un nouveau virage, celui du digital-banking. Champions européens des réseaux sociaux, ils sont deux tiers à penser que l'avenir de la banque est sur le mobile (étude ING Direct / BVA, novembre 2011). ING Direct complète la gamme de ses services online et développe des fonctionnalités utiles et innovantes : l'ING Direct Web Café sur Facebook offre à ses fans actifs et engagés l'opportunité de converser en toute convivialité et transparence, sans modération. ●

Michel Lagrange

La Vie, la Santé et la Crise

« Le défi de la santé est un challenge important à relever... Sur ce sujet, chacun est acteur... » Directeur général du GIE Groupe Nation et directeur général de MIP / Mutuelle de l'industrie du pétrole, Michel Lagrange livre sa réflexion sur un sujet particulièrement actuel.

Notre système de santé est un patient en longue maladie... C'est le propos que j'exprimais l'an dernier dans ces mêmes colonnes, dans un dossier consacré au thème de l'assurance. Qu'en est-il aujourd'hui ? L'année 2011 et les premières vues que l'on peut avoir sur 2012 montrent que ce que les médias appellent souvent indistinctement « la Crise » a beaucoup fait parler d'elle dans le domaine financier, économique et politique. Et on y a effectivement retrouvé notre système de santé.

Des raisons d'espérer

Cependant, même si les ONDAM / Objectifs nationaux des dépenses de l'Assurance maladie, les TSCA / Taxe spéciale sur les conventions d'assurances et ALD / Affections de longue durée, sont encore un peu plus pré-

sents dans la vie de chaque Français – parfois en atténuant la visibilité de certains thèmes antérieurs comme la taxe CMU / Contribution maladie universelle, ou la notion de Sécurité sociale telle que fondée à la sortie de la guerre –, certains fondamentaux de notre société restent fidèles au poste tout en s'adaptant et sont motifs d'espoir.

Avec toutes les précautions dans l'analyse des données effectuée par des organismes dont le tropisme naturel vers la démonstration servant leurs propres intérêts ne peut être complètement écarté, la démographie française reste ainsi un support solide, même sans la comparer à celle de nos voisins européens, même sans se focaliser sur l'évolution particulière de l'Allemagne que, dans ce domaine, personne ne souhaite voir copiée de ce côté-ci du Rhin.

Démographie et santé

Bien sûr, la croissance continue du nombre de personnes de plus de 65 ans dans l'hexagone (plus de 8 millions en plus d'ici 2050) ne peut que peser sur les comptes de la protection sociale. La proportion des plus âgés dans la population française devrait doubler avant que les jeunes qui entrent aujourd'hui sur le marché du travail ne prennent leur retraite. Or, bien que la croissance du recours aux soins de santé ne soit pas linéaire au fur et à mesure des années, il ne viendrait à l'idée d'aucune personne sensée d'imaginer que les frais de santé

► REPÈRES

LE GIE GROUPE NATION

Une structure de moyens au service des mutuelles

Le GIE Groupe Nation est créé en 1998 par des mutuelles pour conclure des partenariats, optimiser la gestion et réduire les coûts. Le groupe Nation est aujourd'hui détenu par : MIP (89,9 %), Mutuelle Générale (10 %), MIE Dunlop (MGDT), MGP, SOGEAS (0,1 %). Le GIE Groupe Nation est le gestionnaire en charge de l'émission

des pièces contractuelles, de l'appel des cotisations et de la gestion et du conseil concernant les frais de santé et la prévoyance. Il est certifié ISO 9001 depuis 2006 pour l'ensemble de ses activités.

CHIFFRES-CLÉS

Effectifs : 90 salariés, dont 65 affectés à la relation adhérents et à la gestion
Environ 220 000 personnes gérées

des plus de 65 ans ne soient pas très supérieurs à ceux d'une personne de 20 ans. L'avantage de la santé – qui fait si profondément partie de chacun d'entre nous – est que, contrairement à beaucoup de domaines où l'individu n'a pas obligatoirement de façon naturelle une juste vision des choses, cette appréciation quasi réflexe est parfaitement exacte.

Penser inverser cette situation est, au moins pour plusieurs décennies, une impossibilité. L'état de santé d'une personne de 65 ou 70 ans est incomparablement meilleur qu'il y a cinquante ans, et la participation à l'activité de notre société et de notre économie de personnes autrefois considérées comme très âgées s'accroît sans cesse... mais l'humain a pour caractéristique de naître et de vieillir.

Trouver des solutions globales et gérables

Alors, que pouvons-nous faire pour participer positivement au maintien d'un état de santé de tous qui est – sans que nous n'en soyons cette fois-ci toujours conscients –, avec une très forte probabilité, le plus grand progrès – et aussi le plus partagé – réalisé sur les cent dernières années ?

Pour la santé, le plus souvent – et chacun le fait à sa manière –, on tente de trouver des solutions « globales » économiquement gérables. Les difficultés sont immédiatement aussi diverses que le nombre de positions techniques ou politiques et reportent à un lendemain toujours repoussé – et qui semble reculer quand on tente de s'en approcher – lesdites solutions, dont l'ampleur des impacts tend par ailleurs à rendre rapidement prudents tous ceux qui s'en saisissent. Dans l'environnement sans doute plus rapide et certainement très réactif de notre vie quotidienne actuelle, ces solutions, dont l'intérêt continue d'être important, n'ont pas apporté autant qu'on en attendait.

Viennent ensuite les recherches plus sectorielles menées par les tenants de telle ou telle solution « packagée ». L'avantage vient dans ce cas des « packages tout compris » proposés, packages qui ont pour objet essentiel soit le développement d'une activité promue ou

pratiquée par le proposant, soit la recherche sur tel ou tel point d'une économie réelle, dont on constate souvent qu'elle est rapidement fortement minorée par l'adaptation des acteurs économiques touchés par celle-ci. À l'inverse des précédentes, c'est plutôt le caractère limité de ces solutions, ou de leurs effets, qui fait réagir alors qu'elles seraient très bien adaptées dans d'autres domaines.

Devraient aussi apparaître des solutions qui, après des réflexions approfondies, viendraient à considérer le caractère un peu à part de la santé dans la vie. Ces solutions feraient participer des hommes de tous horizons à leur élaboration et veilleraient à ce que les notions de contrôle et d'efficacité économique, sur les aspects de gestion qui sont certes « périphériques » à la santé, mais doivent en même temps être des priorités fortes, soient rappelées régulièrement, de façon à ce que la crédibilité des systèmes soit renforcée et que le goût du lucre ne risque pas – dans ce domaine touchant directement à la vie – de réduire à terme l'efficacité générale. Nous pourrions ainsi participer à l'invention d'un futur plus attrayant et plus motivant. Nous avons déjà entendu cela, me direz-vous, et les résultats n'ont pas toujours été à la hauteur des espérances. Peut-être – et même sans doute.

Comment relever le challenge

Le défi de la santé est cependant un des plus importants challenges que nous ayons à relever ; cela vaut sans doute la peine que nous réfléchissions encore au fait que sur ce sujet, chacun est acteur, et que pour que tous puissent être convaincus, il faut utiliser les moyens et les structures qui conviennent à chacun, si nous voulons vraiment réussir et progresser. Quelques solutions de ce type viendraient de plus atténuer chez beaucoup la perception d'une crise – mise quotidiennement en avant – qui présente le risque de limiter les énergies qu'il faut au contraire mobiliser. Cela permettrait aussi à chacun de mieux se concentrer sur les objectifs majeurs de son activité économique... tout en étant plus heureux. La bonne Santé éloigne la Crise car elle nous rend plus forts. ●



Michel Lagrange

>E81

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GIE GROUPE NATION ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DE MIP (Mutuelle de l'industrie du pétrole)

Diplômé de l'ESSEC et maître en droit, Michel Lagrange commence sa carrière chez Esso comme chef de secteur au sein des activités marketing et commerciales réseau. Analyste à la division crédits, il est en charge de la section prix lors de la libération des prix du carburant. Chef du service politique réseau, il étudie pour le groupe l'organisation de nouveaux circuits de distribution, travaille au corporate planning d'ESAF, puis est responsable du service gestion « ventes en gros ». Il rejoint la MIP dont l'activité croît très rapidement du fait des réformes successives de l'Assurance maladie. Directeur finances de MIP, il est en charge depuis 2001 de la direction générale du GIE Groupe Nation, qui regroupe l'ensemble du personnel chargé de la gestion des garanties proposées aux adhérents MIP. Il est directeur général de la MIP depuis 2007.

“ Je suis *Fiducial* ”



Leader des services pluridisciplinaires aux petites entreprises, artisans, commerçants, professions libérales et agriculteurs, Fiducial propose une offre complète de solutions et de services dans les domaines du droit, de l'audit et du commissariat aux comptes, de l'expertise comptable, du conseil financier, de l'informatique et de l'équipement du bureau.

Avec un positionnement unique, qui privilégie proximité clients et complémentarité de nos expertises, nous recherchons des collaborateurs qui sauront apporter leur enthousiasme au service d'un projet d'entreprise ambitieux.

Nos atouts ? Une expertise reconnue auprès de 200 000 clients, une croissance forte avec 6 400 collaborateurs en Europe, les avantages d'une grande entreprise mais avec l'état d'esprit d'une structure familiale et entrepreneuriale.

Nous recrutons dans toute la France pour nos expertises et fonctions transversales. Vous avez envie d'évoluer au cœur des entreprises et de donner de la valeur à votre métier ? Rejoignez-nous !

www.fiducial.fr

Édouard Sattler*

L'auditeur dans le viseur

Depuis quelques années, l'auditeur est en ligne de mire : Le régulateur attend de l'auditeur qu'il soit sa vigie dans un contexte d'incompréhension des phénomènes économiques, et qu'il donne l'alerte sur les déviances majeures des entreprises. Il est ainsi demandé à l'auditeur de se concentrer exclusivement sur son activité d'audit. Ceci explique notamment les récentes propositions radicales de la Commission européenne (citons, pêle-mêle, la scission du conseil et de l'audit, la limitation de la durée des mandats des auditeurs, le co-commissariat pour les banques, ou encore la rotation des cabinets d'audit). Le paradoxe est que ces exigences du régulateur ne sont pas en cohérence avec le fait qu'il a apparemment peu confiance dans l'intégrité des auditeurs ; cela le conduit depuis quelques années à imposer aux auditeurs un formalisme pointilleux dans la conduite de leurs analyses et à en contrôler lourdement la conduite (tout ceci n'empêche pas à l'expérience qu'il existe encore des sociétés dont les comptes certifiés sont inexacts...).

L'entreprise – pour laquelle l'audit est une charge d'exploitation

comme une autre – y alloue chaque année moins de moyens ; elle est d'autant plus encline à le faire qu'elle ne comprend pas le développement des contrôles « check the box » sans réel apport, imposé par le régulateur.

Conséquences : personne ne trouve son compte dans cette formule ; l'image de l'auditeur est dégradée ; les grands cabinets se différencient peu entre eux ; enfin les entreprises se plaignent d'une obligation qu'elles subissent et ne dynamisent plus.

Libre d'un formalisme excessif, l'audit peut être créatif

On observe toutefois qu'un audit effectué à la demande d'une entreprise lorsqu'elle en ressent le besoin est en général très apprécié. Il est beaucoup plus riche. C'est le cas par exemple lorsque l'entreprise est en mouvement (rapprochement, cession d'activité, changement dans son organisation ou dans ses systèmes) et que les auditeurs réalisent des missions de due diligences financières dans un premier temps, opérationnelles ensuite. Les auditeurs peuvent alors aller à l'essentiel : chercher la traduction du modèle économique de l'entreprise dans ses chiffres, analyser ses forces et ses faiblesses, détailler son génome.

Libre de tout formalisme excessif, l'audit peut être enrichi à foison, être créatif, car toute l'énergie des missions se concentre sur le fond du travail, et non sur sa forme et sa justification.

La confiance, une valeur ajoutée

Faut-il en conclure que la confiance laissée aux auditeurs est le terreau de davantage de valeur ajoutée, donc de compétitivité des entreprises ? La réponse est sans conteste positive. Le fait que les PME aient avec leurs auditeurs des relations totalement différentes de celles qu'ont souvent les grandes entreprises avec eux en est l'illustration. La raison : des IFRS plus simples, des contraintes réglementaires appliquées plus simplement dans la pratique (car les auditeurs des PME n'ont pas la même pression et ne font pas face à la même suspicion de la part des régulateurs que les grands cabinets), tout ceci contribuant à une confiance réciproque. Et repose sur l'éthique des personnes, trop facilement remise en cause sans raison sérieuse, beaucoup plus que sur le respect des procédures administratives.

Bref, un bon travail responsable et avisé. ●

*E85, associé PricewaterhouseCoopers

Camille Phelizon

Audit en centre de services partagés : Quels enjeux pour les directions financières ?

Le recours à des centres de production professionnels pour certains travaux d'audit est en fort développement. Cette démarche offre un certain nombre d'avantages, notamment en termes de valeur ajoutée, pour les entreprises clientes comme pour les auditeurs. L'analyse de Camille Phelizon, associée audit PwC.

Les cabinets d'audit sont aujourd'hui conduits à changer la manière dont ils délivrent leurs services. Trois raisons sont plus particulièrement à l'origine de leur démarche :

- leurs clients évoluent dans un environnement de plus en plus complexe ; ils attendent de leurs auditeurs qu'ils contribuent, par la pertinence de leurs analyses et par leurs recommandations, à apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise ;
- le contexte réglementaire contraint les auditeurs à améliorer la qualité de leurs dossiers de travail, notamment en termes de documentation ;
- les collaborateurs, jeunes diplômés d'écoles de commerce ou d'universités prestigieuses, sont

exigeants en termes d'enrichissement de leur expérience professionnelle.

Les avantages des CSP

Le recours à des centres de production professionnels pour certains travaux d'audit est une des solutions mises en œuvre pour répondre à ces attentes : l'objectif est ici d'améliorer et d'optimiser la réalisation des audits, au bénéfice à la fois des clients et des collaborateurs.

De la même façon que certaines directions financières ont externalisé vers des centres de services partagés (« CSP ») des activités transactionnelles à forte volumétrie, faciles à standardiser et revêtant une importance stratégique moindre, le recours à un CSP au sein d'un cabinet d'audit permet de professionnaliser la réalisation de certaines activités d'audit ayant pour caractéristiques la possibilité d'un traitement à distance, la fréquence et le caractère répétitif, et l'opportunité de les standardiser, de les simplifier ou de les automatiser.

Cette évolution au sein des cabinets est en totale cohérence avec celle de l'organisation des directions financières, et a les mêmes objectifs (stan-

REPÈRES

PWC

Acteur de référence dans l'ensemble de ses métiers, PwC offre à ses clients une prestation intellectuelle globale, efficace, à haute valeur ajoutée, au travers de ses principales expertises : audit, conseil, transactions, stratégie, expertise comptable, juridique et fiscal. PwC est un réseau de 169 000 collaborateurs présents dans 158 pays, au travers de 771 bureaux, dont 25 en France.

dardisation et automatisation des processus, conformité à la réglementation, réduction des coûts, amélioration de la qualité, de la rapidité du service et de la transparence). Certaines sociétés ont, pour ce faire, mis en œuvre leur propre CSP ; toutes ont dématérialisé une partie des flux et pièces comptables concourant à la production des états financiers – mise en place d'un ERP, contrôles automatiques, validations électroniques, scans des factures, bons de livraisons ou contrats, etc. –, légitimant une organisation « miroir » au sein de l'équipe d'audit en charge de certifier leurs comptes.

La standardisation servant de socle au recours à un CSP garantit l'homogénéité et la cohérence dans la réalisation des travaux d'audit « sous-traités » : un processus commun est défini, applicable à l'ensemble des dossiers, sur la base des meilleures pratiques observées et en conformité avec les normes d'exercice professionnel applicables.

La qualité en est améliorée : les modes opératoires mis en œuvre sont sécurisants car ils reposent sur une méthodologie rigoureuse s'appuyant sur des check-lists détaillées et des processus optimisés. La gestion du risque professionnel reste en outre assurée car l'équipe d'audit garde l'entière responsabilité des produits finis : elle délègue la réalisation de certaines tâches à d'autres collaborateurs, mais c'est elle qui exerce son jugement professionnel et qui conclut, sur la base des travaux réalisés.

Une meilleure efficacité : l'automatisation des travaux en fonction des outils et de la technologie disponibles et la simplification visent quant à elles à orienter davantage les processus et les activités en fonction des produits finis attendus, et à permettre une meilleure efficacité et vitesse d'exécution grâce aux économies d'échelle.

Ce ré-engineering du mode de « production » de certaines activités d'audit, qu'il y a un bénéfice à « industrialiser », soit en raison de leur technicité, soit en raison de leur nature administrative, courante ou à fort volume (approche par tâches plutôt que par client), vise donc à améliorer la qualité et la productivité.

Le recours à des équipes dédiées, spécialement formées et ayant développé une expertise ciblée dans la réalisation de certaines tâches, permet de

les réaliser plus vite et souvent mieux qu'elles ne le seraient par des auditeurs les maîtrisant moins bien car les ayant réalisées un nombre moins important de fois.

Valoriser le développement des talents

Les auditeurs, étant déchargés des dites tâches, peuvent se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée : une plus grande attention peut être portée à la compréhension de l'activité et des enjeux auxquels sont confrontés leurs clients, davantage de temps peut être consacré à l'analyse et à l'exercice du jugement professionnel, la prise de recul et l'esprit de synthèse et de priorisation sont favorisés. Cela peut donc contribuer à valoriser le développement des « talents » des collaborateurs au sein des cabinets d'audit, à les former plus vite, d'une façon plus pertinente et répondant mieux aux attentes des directions financières.

Des bénéfices concrets

Sans nier les difficultés de mise en œuvre que représente cette (r)évolution, le recours par les cabinets d'audit à des CSP pour la réalisation de certains travaux a donc pour vocation de baisser leurs coûts de production, et présente aussi et surtout des bénéfices d'ordre non financier :

- le renforcement du service client grâce à l'accroissement de la qualité et de l'efficacité (standardisation, homogénéisation et optimisation des travaux réalisés) et à une plus grande flexibilité dans le travail réalisé (capacité de services accrue du fait du recours à des « pools » spécialisés de collaborateurs) ;

- un enrichissement de l'expérience offerte aux collaborateurs qui, du fait de la redéfinition des rôles et des responsabilités qu'implique le recours à un CSP, sont amenés à réaliser plus vite des travaux variés et à plus grande valeur ajoutée. Ils acquièrent ainsi plus rapidement la capacité de se consacrer à la création de valeur pour leurs clients et au développement de relations professionnelles de qualité, ce qui contribue à accélérer leur courbe d'expérience au sein des cabinets et peut en outre renforcer l'attractivité du métier d'auditeur pour les jeunes diplômés. ●



Camille Phelizon

>E95

ASSOCIÉE AUDIT
PWC

Associée audit chez PwC, Camille Phelizon est spécialisée dans le secteur de la distribution et des biens de consommation. Elle est en charge depuis 2007 de la mise en place d'équipes dédiées réalisant à distance certaines activités d'audit.

Albert Aïdan

Revenue 2010 sur le chiffre d'affaires

Un premier pas vers un langage comptable universel

Membre du comité directeur d'audit chez Deloitte, Albert Aïdan propose une analyse claire de « l'ED Revenue 2010 », le nouveau texte de l'IASB sur le chiffre d'affaires.

Depuis quelques années, les autorités comptables américaine – le FASB – et internationale – l'IASB – travaillent sur un projet de convergence entre les deux référentiels comptables dominant le monde financier aujourd'hui que sont les IFRS et les US GAAP.

Dans des marchés financiers troublés comme ceux d'aujourd'hui, des appels pressants sont lancés pour établir un référentiel comptable mondial unique apportant de l'homogénéité aux états financiers. Cet objectif ambitieux passe par l'adoption d'une norme commune sur le chiffre d'affaires entre les deux autorités comptables. L'Exposure Draft que vient de publier l'IASB est le fruit de ces discussions et devrait connaître sa première application en 2015 ou 2016.

L'ED Revenue 2010 apporte-t-il un vrai changement par rapport à la norme actuelle IAS 18 sur le chiffre d'affaires ?

Les entreprises vont devoir considérer avec attention les implications de ce projet dans :

- la structure de leurs contrats ;
- la mesure de leur performance ;
- les principes et systèmes comptables.

Les nouveautés

■ L'ED Revenue 2010 définit la notion de chiffre d'affaires par le transfert au client du contrôle continu du bien ou du service. Cette notion remplacera le principe de transfert des risques et avantages de l'IAS 18. Ce principe de contrôle continu se comprend pour un bien, mais suscite, à ce stade encore, des interrogations sur son application aux services.

■ Le deuxième changement est la comptabilisation de biens et services distincts comme des obligations de prestation séparées. Pour valoriser au sein d'une même facturation le bien qui sera livré et les services adjacents ou complémentaires – comme, par exemple, la maintenance et la mise à jour des logiciels qui accompagnent le bien ou les antivirus –, le texte utilise le terme de « prix de transaction ». Le prix de la

REPÈRES

DELOITTE

La firme fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du Financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités.

Chiffres clé

CA : 288,8 milliards \$ en 2011 (monde) ; 820 millions € (France)
Implantations : un réseau implanté dans plus de 150 pays. En France, 170 bureaux, dont 13 principaux.
Effectifs : 182 000 collaborateurs dans le monde ; 6 500 en France.

transaction est défini comme le montant que l'entité s'attend à avoir de la contrepartie avec qui elle réalise la vente.

■ Le projet ED Revenue 2010 introduit une autre novation dans la fixation du montant à comptabiliser en chiffre d'affaires : c'est le risque crédit du client auquel on vend le bien ou la marchandise.

■ Enfin, dernier point important, les notes annexes aux comptes sont considérablement plus fournies que sous la norme actuelle en vigueur.

Comment se définit le chiffre d'affaires dans l'ED Revenue 2010 ?

Au niveau de la méthodologie à suivre pour comptabiliser le chiffre d'affaires, le nouveau projet définit cinq étapes :

Étape 1 : Identification du contrat avec les clients. Il s'agit de définir si on est en présence d'un contrat unique ou de plusieurs contrats dans le même accord. Ces différentes composantes dans le cas d'une livraison d'un système informatique pourraient comporter les trois obligations de prestation distinctes que sont le transfert du bien physique, le contrat de maintenance associé et l'abonnement antivirus.

Étape 2 : Identification des obligations. La phase suivante consiste à déterminer si chacune des trois phases de notre exemple – à savoir la livraison du progiciel, la maintenance et l'antivirus – fait partie d'un même processus intégré ou si elles sont séparables avec des obligations distinctes. Si on considère qu'elles font partie d'un processus intégré, le chiffre d'affaires généré par cette transaction sera regroupé.

L'ED Revenue 2010 a également introduit la notion de caractère significatif. La garantie donnée en plus de la garantie standard attachée au produit fera l'objet d'une obligation de prestation distincte.

Étape 3 : Détermination du prix de la transaction. L'ED Revenue a introduit une notion nouvelle, qui est de considérer le risque de crédit du client. Si celui-ci est avéré, il fera l'objet d'une comptabilisation dans une ligne adjacente au chiffre d'affaires dans le compte de résultat sans

précision plus fine à ce stade du projet.

En cas de créances inférieures à douze mois, l'actualisation ne sera pas obligatoire.

Enfin, en cas de rémunération variable de la vente, le projet recommande d'utiliser une moyenne pondérée des différents scénarii possibles.

Étape 4 : Allocation du prix de la transaction entre les différentes obligations de prestations distinctes. Le prix de vente est défini comme le prix observé auquel l'entreprise vend ses biens ou services. Dans le cas de plusieurs obligations dans la même transaction comme dans le cas de la vente du progiciel, il faudra déterminer la valeur relative de chacune des obligations que sont la livraison et l'installation du progiciel, sa maintenance et l'abonnement antivirus.

Étape 5 : Comptabilisation des produits. La comptabilisation est faite quand le transfert du contrôle continu est matérialisé par l'obligation inconditionnelle de payer, le titre légal, la possession physique sans retour économique. L'actif ne doit avoir un usage que pour le client. Par exemple, une voiture au niveau de la chaîne de fabrication – même si toutes les spécificités sont données à la commande – ne pourra être considérée comme contrôlée par le client que lors de son transfert physique. En effet, le constructeur peut toujours, jusqu'à la vente, transférer un autre véhicule avec les mêmes spécificités au client.

Une avancée sur le chemin de la convergence entre normes américaines et IAS

Le projet ED Revenue apporte une réflexion plus approfondie sur la composition des éléments d'un contrat sans bouleverser les principes généraux de la norme comptable sur le chiffre d'affaires IAS 18 actuelle. Un des points d'intérêt est de voir la norme prendre en compte le risque de crédit et la garantie comme éléments distincts. L'ED Revenue a l'avantage d'être une vraie avancée sur le chemin de la convergence entre les normes américaine et IAS. Les prochaines étapes de son application valideront le fait d'un apport de la norme en termes d'homogénéité et de comparabilité des états financiers des différentes entreprises. Elles passeront par une définition plus claire, notamment de la notion de contrôle continu. ●



Albert Aïdan

>E82

MEMBRE DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'AUDIT CHEZ DELOITTE FRANCE, EN CHARGE DU MIDDLE MARKET

Associé chez Deloitte depuis 1994, Albert Aïdan a passé ses premières années d'associé en Afrique. De retour en France, il s'est spécialisé pendant plus de dix ans dans l'audit de groupes de moyenne et de grande taille, essentiellement dans les services, le manufacturing et le consumer business. Il est membre du comité directeur de l'audit chez Deloitte en France et en charge du middle market. Albert Aïdan continue à garder des liens forts avec l'école par des réunions et des manifestations à l'ESSEC.



M. Ahmed Reda Chami,
Ancien Ministre de
l'Industrie et du Commerce,
Député de Fès.

Maroc

Horizon 2012 : la sérénité est de mise pour les entreprises marocaines

Pragmatiques et réalistes, les industries marocaines profitent de la confiance renouvelée des agences de notation internationales pour s'ancrer un peu plus dans le tissu économique mondial. Questions à M. Ahmed Reda Chami, Ancien Ministre de l'Industrie et du Commerce, Député de Fès.

Quelles sont les conséquences du printemps arabe sur les investissements directs étrangers réalisés au Maroc ?

Dans un contexte où les notes souveraines de plusieurs états ont été corrigées à la baisse et en dépit des bouleversements politiques dans la région, les agences internationales de notation Fitch Ratings et Standard and Poors ont confirmé leurs notes souveraines au Maroc. La confirmation de ces notations contribue au renforcement de l'attractivité du Maroc, notamment en matière d'investissement. Elle atteste également de la stabilité économique, politique et sociale de notre pays. D'ailleurs, au mois dernier, une filiale du Financial Times, FDI Magazine, référence mondiale en terme d'IDE, a décerné au Maroc le titre d'African Country of the Future, devant l'Afrique du Sud et l'Égypte.

Néanmoins, d'un point de vue quantitatif, les derniers chiffres attestent d'une baisse des IDE. A fin Juillet, cette baisse était de -14%. Cependant, elle demeure relativement basse, comparativement aux baisses enregistrées dans les autres pays arabes. Enfin, il est important de signaler que contrairement à l'année dernière, le flux net des IDE (recettes – dépenses) est largement positif : +9 Mrd Dh à fin juillet contre -5 Mrd Dh à la même période de l'année dernière.

En janvier 2012, les derniers volets des accords de libre échange signés avec l'Europe seront mis en place, avec pour conséquence la suppression des droits de douane. Pensez-vous que les industries marocaines, notamment agro-alimentaires, sont réellement prêtes face à cette échéance ?

Cet accord, dont la date butoir pour l'achèvement du démantèlement des droits d'importation relatifs aux produits industriels est fixée à mars 2012, représente un vrai défi à relever par les industries marocaines, tant d'un point de vue qualitatif que compétitif.

Mais c'est aussi et avant tout, pour le secteur industriel, une formidable ouverture sur l'Europe et l'opportunité de nouveaux projets d'investissements étrangers. D'où la dynamique de

développement qui se manifeste aujourd'hui par la mise en œuvre de plans sectoriels à même d'accroître l'offre exportable basée sur les métiers mondiaux du Maroc.

Ainsi, le démantèlement tarifaire devrait contribuer au développement des secteurs disposant de potentiels avérés à l'export, notamment le textile et cuir, l'électronique, l'industrie automobile et l'industrie aéronautique. Voilà pourquoi, ce sont ces secteurs, pour lesquels nous disposons d'une vision stratégique de développement sur le moyen et long terme, qui profiteront le plus du libre échange.

Quelles sont les spécificités du secteur agroalimentaire ?

Concernant le secteur agroalimentaire, il est à préciser que l'accord actuel ne prévoit pas le démantèlement total des droits d'importation. En effet, seuls certains produits agroindustriels sont concernés : café soluble, corn flakes, snacks, sauces, eau-de-vie, liqueurs et autres boissons spiritueuses, etc. A cette liste restreinte, s'ajoutent quelques matières premières d'origine végétale ou animale, non produites localement.

De plus, les préférences tarifaires octroyées à d'autres produits agricoles et agroindustriels se bornent à des contingents tarifaires pour un nombre limité de produits. Voilà pourquoi, la fin du démantèlement des droits d'importation n'aura pas d'impact négatif sur ce secteur. Il serait même juste de dire que l'accord présente de véritables opportunités d'accès des exportations marocaines à un marché potentiel et rémunérateur, notamment pour certains produits agro-alimentaires (produits de la pêche, fruits et légumes frais, huile d'olives, etc.). Car, il prévoit globalement un accès libre et immédiat au marché de l'UE pour tous les produits agroalimentaires marocains avec un démantèlement progressif sur une période maximale de 10 ans pour l'accès de ces produits au marché marocain. Enfin, il est à signaler qu'un nouvel accord pour une libéralisation plus poussée des échanges des produits agricoles et agroalimentaires a été signé entre les deux parties et est en cours de ratification. ●



Sortez du lot !

Rejoignez-nous pour une carrière **riche et diversifiée**

Conscient de l'importance du capital humain dans la vie de l'entreprise, OCP attache une importance particulière à ses ressources humaines.

Il procure à ses collaborateurs de multiples opportunités pour apprendre et progresser tout au long de leurs carrières. La dimension d'OCP, sa renommée internationale et la diversité de ses métiers, sont autant d'atouts qui laissent envisager des perspectives de carrières motivantes chez le leader mondial des phosphates et de ses produits dérivés.

Sophie Allemand (E96) rejoint McDonald's France en qualité de directeur du développement produit. Elle était auparavant directeur du marketing et du développement produit chez Findus France.

Daniel Amzallag (E91) est promu CEO / chief executive officer d'Ivalua. Il était auparavant directeur en charge du développement. Ivalua est un des principaux éditeurs sur le marché mondial des solutions e-achats.

Elizabeth Anglès d'Auriac (M94) est nommée directrice marketing et e-commerce de Sephora, distributeur parfums-cosmétiques, groupe LVMH. Elle était auparavant directrice marketing de la maison Dom Pérignon, division Moët Hennessy, groupe LVMH.

Erik-Marie Bion (E93) est nommé directeur de Microsoft Advertising au sein de la division « advertising & online » de Microsoft France. Il était auparavant président-fondateur de Digital Natives (conseil aux dirigeants d'entreprises France et Europe).

Sylvain Borré (C91) est nommé directeur de la filiale Europe de Cooper Tire. Il a une expérience de plus de 16 ans dans l'industrie européenne du pneumatique, acquise notamment chez Continental.

Charles Bouaziz (E85) rejoint PAI Partners en tant qu'associé. Il

était depuis près d'un an senior advisor auprès de PAI.

Gilles Briatta (E81), IEP Paris, ENA, est nommé secrétaire général adjoint du groupe Société Générale. Il était auparavant secrétaire général des Affaires européennes et conseiller Europe auprès du Premier ministre, François Fillon.

Thomas Candillier (M99) est promu directeur de l'équipe ventes actions auprès de la clientèle institutionnelle européenne de JP Morgan. Il était auparavant responsable de la vente actions en France, en Belgique et au Luxembourg.

Philippe Cavat (E81) est nommé senior expertise expert au sein du BCG / Boston Consulting Group. Il est ainsi en charge des pratiques people advantage, gestion des talents et développement du leadership. Il rejoint par ailleurs le comité de direction. Il était auparavant DG de DDI France.

Hubert Chicou (E74) devient membre du comité de surveillance de Mediakiosk, société spécialisée dans la gestion des kiosques de presse. Il est aussi président de Presstalis, coopérative de distribution des magazines. Fonction principale : DG Bayard Presse.

Anthony Clément (M04) est promu directeur financier au sein de la Banque Populaire Lorraine Champagne (BPLC). Il était

auparavant chargé de mission auprès du DG de BPLC.

Arthur Clouard-Even (M99) est promu responsable de la conformité et du contrôle interne de Mandarine Gestion, société de gestion indépendante française, spécialisée dans la sélection de valeurs européennes. Il était auparavant responsable juridique.

Charlotte David (E97) est promue directeur du développement de BETC Worldwide, groupe Havas. Elle sera en charge de la création de la nouvelle offre internationale et accompagnera l'ouverture des agences en Amérique et en Asie. Elle était auparavant DG Havas City, groupe Havas et agence de Monoprix.

Laurence Daziano (B04) est nommée, au sein de la SNCF, chef du pôle stratégie de gares & connections. Elle était auparavant chef du pôle concurrence à la direction de la stratégie et de la régulation.

Solveig Debray-Sandelin, consultante au sein du Service Orientation Carrières depuis sept ans, est nommée responsable développement carrières.

Florence Dezalay (B11) est nommée directeur financier de BT France (groupe Toyota). Elle était auparavant directeur informatique et financier d'une division Converteam.

Christian Galichon (A88), ingénieur UTC, est nommé directeur des achats de LVMH. Il

était auparavant chez Vallourec, directeur des achats groupe.

Cédric Gobilliard (C92) est nommé directeur des ventes globales d'Accor. Il était auparavant directeur des ventes directes et de la fidélisation au sein du groupe Accor.

Alexis Godard (E92) est nommé directeur des opérations d'Heliceum, développeur et éditeur d'applications interactives. Il était auparavant chez Ubisoft, directeur d'un département chargé de diversifier l'activité Ubisoft.

Denis Grand (E73) est promu président non-exécutif de Vinci Park, groupe Vinci. Il était auparavant PDG de Vinci Park.

Philippe Gravier (E00), IEP Paris, ENA, est nommé directeur financier d'Aviva France. Il était auparavant directeur de cabinet de Frédéric Lefebvre, secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services, des Professions libérales et de la Consommation.

Olivia Grégoire (M02), IEP Paris, est nommée responsable éditorial et communication d'ETALAB, mission interministérielle chargée de l'ouverture des données publiques en France. Elle était auparavant directeur de la communication et du développement durable de Verallia, groupe Saint-Gobain.

Guillaume Henry (M09) est nommé DG de la SAEM Vendée, organisatrice de l'événement Vendée Globe ; concept : un homme, un bateau pour une course autour du monde sans escale et sans assistance, c'est l'Everest des mers. Le Vendée Globe fait partie du trio des plus grands événements nautiques au monde avec la Coupe de l'America et la Volvo Ocean Race. Il était auparavant directeur Eure Tourisme.

Aurélien Jugand (M08) est nommé collaborateur au département corporate finance d'Ayache, Salama & Associés. Il était précédemment en poste au sein de la direction juridique de la Société Générale, dans l'équipe dédiée aux financements structurés.

Jean-Christophe Juilliard (E88) rejoint le cabinet Alvarez & Marsal en qualité de managing director. Il était auparavant président de Dole Europe, groupe agroalimentaire américain.

Marcel Kahn (E79), expert-comptable et actuaire, est nommé DG de MACSF SGAM et élu président de Libéa, filiale MACSF. Il était auparavant directeur général MACSF Assurances.

Guillemette Lepez (E98) est nommée directeur associé de Nurun France. Elle était auparavant directeur du consulting chez Brand Advocate.

Serge Levine (E94)

est coopté associé au sein du département corporate/fusions-acquisitions, restructurations de Mayer Brown à Paris. Il était auparavant avocat collaborateur senior au sein du département corporate / M&A Private Equity.

Gwenëlle

L'Hénoret (E98) est nommée directrice marketing Europe d'Arc International. Elle était auparavant, au sein de la division marketing Europe, chef de groupe du segment « vaisselle » pour les marques Luminarc, Arcoroc et Chef & Sommelier.

Rachel

Marouani (M94) est nommée PDG du joaillier Fred-LVMH. Elle était auparavant DG du marketing et de l'e-commerce de Sephora, distribution parfums-cosmétiques, groupe LVMH.

Céline

Mennesson (M05) est nommée directrice de la SEMISE, bailleur social, constructeur et aménageur de la ville de Vitry (94). Elle était auparavant responsable de la communication de la Semaest, opérateur urbain de la ville de Paris.

Paul Mir (B00)

est nommé directeur général opérationnel de Monceau Fleurs, spécialiste de la vente de fleurs au travers de trois réseaux représentant quelque 400 points de vente en France et à l'étranger. Il était auparavant chief executive officer Time to Market Development.

Erik Nastorg (A91)

est nommé directeur général du groupe Nadalié. Il était auparavant à la direction de filiales au sein d'un groupe bourguignon de tonnelleres.

Alain Picard (E85)

est promu DGA finances, achats et systèmes d'information de la SNCF. Il opérait auparavant en qualité de directeur général adjoint dans le groupe Géodis.

Arnaud

Piguelier (M98) ingénieur ESME Sudria, est promu directeur des ventes indirectes d'Avaya France. Il a été auparavant directeur des services puis directeur avant-ventes. Avaya conçoit, met en œuvre et exploite des réseaux de communication.

Sylvain

Rivet (E83) est nommé directeur des opérations vie du groupe Monceau Assurances et DG de Capma & Capmi. Il était auparavant directeur partenariat et membre du comité exécutif d'Aviva France.

Antoine

Robin (E94) est nommé directeur de la communication et des partenariats de la SAEM Vendée, organisatrice du Vendée Globe, le tour du monde à la voile en solitaire, sans escale et sans assistance. Un objectif est d'attirer de nouveaux partenaires pour épauler les trois investisseurs d'origine que sont la Vendée, la ville des Sables-d'Olonne et Sodebo. Il était auparavant directeur FFGolf Production, une filiale commerciale de la fédération.

Jean-Marc

Schaub (E75) est nommé conseiller aux investissements de la société de gestion Calao Finance. Il a été auparavant PDG de Maisoning (groupe Lyonnaise des Eaux / GDF-Suez) et DG de Primagaz en France.

Sandrine

Seksik (E90) rejoint McDonald's France en qualité de directrice des études. Elle était auparavant directrice stratégie pour Colgate Palmolive chez Young & Rubicam.

Philippe

Souterbicq (B03) est nommé DG de Christie + Co pour la France. Il était auparavant DG d'Active Tourism.

Jean-Noël

Tronc (E93) est nommé président du directoire de la Sacem / Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique, chargée de collecter et de redistribuer les droits d'auteurs. Il prendra ses fonctions en juin 2012. Il a été directeur de la stratégie et de la marque Orange, puis DG d'Orange France de 2002 à 2007, avant d'être dernièrement PDG de Canal+Overseas.

Christophe

Victor (E87) rejoint le groupe Les Échos en tant que DG délégué et DG des Échos. Il était auparavant DGA du Figaro, en charge des fonctions supports et des éditions du Particulier.

INTERNATIONAL**Michaël**

Aloïsio (M06) est nommé attaché olympique à l'ambassade de France à Londres, poste créé en prévision des Jeux Olympiques 2012. Il était auparavant conseiller technique chargé des fédérations olympiques et des relations avec le CNOSF, au cabinet du ministre des Sports, David Douillet.

Michel

Bernard (E82) est nommé directeur clients institutionnels au sein de l'équipe londonienne d'Unigestion. Il était auparavant responsable du développement et du service clients au Royaume-Uni de F&C Asset Management.

Patrick

Bullinger (E96) diplômé faculté de gestion de l'université de Mannheim, rejoint GGV Grützmacher Gravert Viegner au sein du bureau de Francfort, un cabinet franco-allemand pluridisciplinaire d'avocats, de commissaires aux comptes, d'experts-comptables et de notaires. Il a exercé chez Arthur Andersen et Deloitte & Touche, avant de rejoindre un groupe chimique en 2008.

Maximilien

Roche (E05) rejoint, en tant que manager, le département d'audit interne de ST Microelectronics au siège global du groupe à Genève. Il sera en charge des projets spéciaux pour le département. Il était auparavant chez Ernst & Young à Paris, où il a commencé sa carrière.

Thomas Urlacher (E01)

est coopté associé au département fusions & acquisitions de Gide Loyrette Nouel Chine. Déjà en poste actuellement au bureau de Pékin, il intervient dans des dossiers d'acquisition, de prise de participation et de rapprochement concernant des sociétés publiques ou privées.

FONCTION PUBLIQUE**Matthieu Detrez-Jacquín (P92)**

administrateur territorial, est nommé directeur des ressources humaines de la ville de Boulogne-Billancourt, 100 000 habitants. Il était auparavant DRH de la ville de Tours.

ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES**Michel**

Appert (E77) est nommé trésorier général de la Fondation de la France Libre.

Guilhem

Bremond (E90) est promu président de l'Association pour le retournement des entreprises (ARE), qui regroupe quelque 150 spécialistes impliqués de façon régulière dans des opérations de retournement, de refinancement ou de restructuration. Fonction principale : directeur-fondateur associé de Brémond & Associés.

Hervé

Gastinel (E87) IEP Paris, ENA, est nommé président de Promotoit, association qui regroupe les principaux industriels de la toiture. Fonction principale : PDG Terreal.

Catherine Grenier (E00) est nommée adjoint au directeur de la qualité et de la sécurité des soins au sein de la Haute Autorité de santé. Elle assurera également les fonctions de chef du service « indicateurs » pour l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins. Elle était auparavant directeur qualité indicateurs à la Fédération française des centres de lutte contre le cancer.

Tristan Mathieu (E91) est nommé délégué général de la Fédération professionnelle des entreprises de l'eau (FP2E), qui regroupe les principales entreprises opérateurs de services publics d'eau (Veolia eau, Lyonnaise des Eaux-Suez, Saur France, Sogedo, etc.). Il était auparavant directeur des affaires publiques de Veolia eau.

DISTINCTIONS

Luc Bretones (E98) directeur de la division Pro/PME d'Orange, article sous le titre « Le Cloud Pro d'Orange remporte le prix de l'Innovation de l'Année », channelbp.com.

Floriane de Saint Pierre (E85) présidente Floriane de Saint Pierre & Associés, cabinet de chasse de tête dans le luxe, se voit attribuer le premier prix décerné pour l'industrie du luxe à l'occasion du 2e trophée « La Tribune » Women's Awards 2011, article sous le titre « 300 candidates, 15 nominées, 7 gagnantes », La Tribune.

Eugénie Triebel (E10) et Bérangère Florin (E09) fondatrices de « Le vélo voyageur », agence de voyages à vélo et en ligne, font partie des six gagnantes pour 300 candidatures à la première édition du concours Créatrices d'avenir, organisé par IDFA Île-de-France Active, un acteur majeur du financement solidaire, article intitulé « Six créatrices d'avenir distinguées », Le Parisien Économie.

CRÉATION-REPRISE D'ENTREPRISES

Julien Chevignon (E02) ouvre le bureau français de You Gov plc, l'agence internationale d'études de marché online, sous le nom de YouGov France, qui va d'abord proposer les produits BrandIndex et Omnibus. Il est nommé directeur général. Il a occupé plusieurs postes de management dans le secteur des études en Europe et il était, plus récemment, directeur Europe du département Pricing & Portfolio chez Nielsen, où il supervisait des équipes et des opérations en France, en Allemagne, en Pologne, en Belgique, en Espagne et en Grande-Bretagne.

Florin Aftalion, professeur émérite à l'ESSEC, « tire les leçons de l'accord européen sur l'avenir de la Grèce », article intitulé « À quand le prochain sauvetage ? », Le Figaro.

Philippe Benacin (E83), PDG d'Interparfums qui vient de signer un contrat de licence pour la création de lignes de parfums sous la marque Repetto, le célèbre fabricant français de ballerines et de chaussons de danse, brève intitulée « Interparfums met Repetto en flacon », Le Figaro.

Romain Boscher (M95), directeur des gestions actions d'Amundi, « la problématique dettes est loin d'être terminée mais constitue un problème bien plus mondial qu'europpéen », son interview sous le titre « Conjoncture, dette européenne, résultats d'entreprise », Les Échos.

Guilhem Brémont (E90), Capa, avocat à la cour, fondateur-associé de Brémont & Associés, récemment nommé à la présidence de l'ARE Association pour le retournement des entreprises, encadré-portrait sous le titre « Guilhem Brémont. Spécialiste du retournement d'entreprises », Les Échos.

Olivier Buquen (E85), délégué interministériel à l'intelligence économique, articles sous les titres « Espionnage industriel : une nouvelle loi en vue pour

mieux protéger les entreprises » et « Le nombre d'attaques contre des entreprises françaises est en augmentation », Les Échos.

Michel Cadot (E75), préfet de Bretagne, « rappelle à quel point le développement des énergies renouvelables est un enjeu pour cette région, à la fois sur le plan énergétique et industriel », article intitulé « Les EMR, un enjeu majeur pour la Bretagne », Le Marin.

Cyril Chapuy (E92), DG de L'Oréal Paris, marque phare de la division « produits grand public » du groupe, a fêté les 40 ans du slogan publicitaire « Because I'm worth it » à l'origine de celui de la coloration Preference, « Cyril Chapuy, patron de L'Oréal Paris, "parce qu'il le vaut bien" », article intitulé « "Because I'm worth it !" : 40 ans et pas une ride », Les Échos.

Jérôme Chartier (E92), député du Val-d'Oise et porte-parole du groupe UMP sur le budget, « juge irréaliste le chiffre annoncé par François Hollande », article intitulé « Mais où les socialistes trouveront-ils 50 milliards de plus pour leur budget ? », rubrique « Débats-Opinions », Le Figaro.

Édouard Courtial (M97), secrétaire d'État aux Français de l'étranger, article « Courtial dénonce "l'accord bra-derie" PS-Verts », Le Figaro.

Brigitte Daubry (M87), université Paris-Dauphine, DG CEMEA Téléperformance, article sous le titre « Le groupe Téléperformance numéro un de l'expérience client », **Grandes Écoles Magazine**.

Geoffroy Didier (E00), Harvard, avocat aux barreaux de Paris et New York, conseiller régional d'Île-de-France, présent dans la plupart des réunions stratégiques de préparation de la campagne 2012, dans l'équipe « Les mécanos », article sous le titre « Les hommes du président », **Le Figaro**.

Bernard Duchamp (A88), associé chargé du recrutement d'Eurogroup Consulting, son interview concernant les profils à double compétence du type ingénieur-manager, article sous le titre « Un a priori positif pour ces profils », **Les Échos**.

Cécile Duflot (E00), secrétaire générale des Verts, « reçoit de plus en plus d'invitations de chefs d'entreprises intéressés par son discours sur la décroissance et la nécessité d'un nouveau modèle économique », brève « Duflot chez les patrons », **Le Point**.

Édouard Ettegui (E75), DG du Mandarin Oriental qui vient d'ouvrir un nouveau palace à Paris, reportage photographique intitulé

« Paris. Le Mandarin Oriental entre en scène », « Le Carnet de Stéphane Bern », **Figaro Madame**.

Thierry Falque-Pierrotin (E81), DG de Kesa, groupe anglais de magasins d'électrodomestique, cède pour rien sa filiale Comet, articles intitulés « Kesa cède sa branche anglaise Comet pour protéger Darty », **Les Échos**, « Le propriétaire de Darty cède l'anglais Comet pour 2 livres sterling », **Le Figaro**.

Gauthier Faure, élève de 3^e année grande école, président du BDE de l'ESSEC, une quarantaine de membres et un budget de 820 000 euros au service d'une communauté de 1 600 étudiants, encadré intitulé « Gauthier Faure, président du BDE de l'ESSEC. Un job à plein temps », **Le Figaro Étudiant**.

Thierry Fritsch (E80), président du joaillier Chaumet et des ouvertures de boutiques en Chine, en particulier à Chongqing, mégapole de 32 millions d'habitants avec le titre de plus grande ville du monde, située au centre de la Chine à 2 552 kilomètres de Pékin, article intitulé « Quand Chaumet réveille Chongqing », dossier « Tendances-Spécial Luxe », **Challenges**.

Jean-Jacques Hénaff (E60), président de la société familiale éponyme, encadré « Hénaff, 104 ans », article « Saga. Les entreprises familiales centenaires », **L'Express**.

Intelligence économique

À l'initiative d'Olivier Buquen (E85), délégué interministériel à l'Intelligence économique, une conférence-débat était récemment organisée sur le thème « La stratégie française d'intelligence économique ». Placée sous la présidence d'Éric Besson, ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique, cet événement a été l'occasion de dresser un état des lieux de l'action

de l'État en matière d'intelligence économique. Dirigeants et cadres de grandes entreprises et de PME, spécialistes de l'intelligence économique, experts des questions de veille et d'influence stratégiques et représentants des institutions concernées ont débattu ensemble des moyens et des dispositifs mis en œuvre pour soutenir et protéger la compétition des entreprises, et donc la croissance et l'emploi. ■

Nicolas Hieronimus (E85), DG de la division « luxe » de L'Oréal, « peaufine le luxe chez L'Oréal, des parfums aux sérums anti-âge », article sous le titre « La cosmétique dans la peau », **JDD**.

Philippe Joubert (E76), DG délégué et responsable du secteur énergie d'Alstom, encadré sous le titre « État-major Alstom », **Le Point**.

Jean-Pierre Labruyère (E61), président du directoire Labruyère Éberlé, et sa famille propriétaire du château du Moulin-à-Vent, à Romanèche-Thorins en Saône-et-Loire, lance cette année, avec Georges Dubœuf, « Les beaujolais anciens », article sous le titre « Le beaujolais nouveau fête ses 60 ans », **Le Figaro**.

Dominique Lafont (E87), DG Afrique de Bolloré, qui domine le marché de la concession portuaire sur le continent africain, article intitulé « Un empire bâti en eau trouble », **Challenges**.

Hervé Laureau (A89), ingénieur Isab / Institut supérieur d'agriculture de Beauvais, VP supply chain Unilever France et PDG d'Amora Maille, encadré sous le titre « Les décideurs d'Unilever », **Le Figaro**.

Marc Lelandais (G01), PDG du maroquinier Lancel qui a fêté son 135^e anniversaire dans sa boutique des Champs-Élysées, une brève dans « Le carnet de Stéphane Bern » sous le titre « Lancel fête ses 135 ans », **Figaro Madame**, et aussi, « avec la collection Daligramme, la maison Lancel perpétue sa French Légèreté, son style espiègle et joyeux », article intitulé « Lancel, à la manière de Dali », Série limitée - **Enjeux Les Échos**.

Antoine Lemarchand (C97), PDG de Nature & Découvertes, « l'enseigne écolo qui multiplie les astuces pour se procurer des produits originaux et étonner sa clientèle », article sous le titre « Nature &

Découvertes revoit un tiers de sa gamme chaque année », **Management**.

Marie-Christine Lombard (E81), DG de TNT Express, groupe néerlandais de fret et d'acheminement express, article intitulé « TNT Express sous la pression de fonds activistes », **Les Échos**.

Pierre Mattei (E88), DG de Corsica ferries, entreprise de transport maritime qui assure quelque 70 % du trafic passager sur la liaison Corse-continent, article intitulé « Corsica ferries : en pole position sur la Corse, été comme hiver », **Le Marin**.

Élie Ohayon (E85), récemment nommé président de Saachi & Saachi, filiale Publicis Group, « les filiales françaises de Saachi & Saachi, Leo Burnett et McCann sont en chasse sur le marché des agences les plus créatives sur Internet », article intitulé « Les agences de publicité s'arrachent les pépites numériques », **Le Figaro**.

Hervé Parizot (E81), DG de Vente-privee.com, avec pour mission de développer l'international, en particulier aux États-Unis avec la mise en place d'un partenariat avec American Express, encadré sous le titre « État-major Vente-privee.com », **Le Point**.

Bruno Patino (E90), DG délégué au développement numérique et à la stratégie de France Télévisions, articles sous les titres « Avec Francetvinfo, France Télévisions veut percer dans l'information en ligne », **Les Échos**, « France Télévisions lance sa plateforme d'info en ligne », **Le Figaro**.

Denis Payre (E85), PDG de Kiala, relai de livraison pour les acteurs du e-commerce principalement, son interview sous le titre « Kiala recrute de nouveaux ruralistes », **Revue des tabacs**.

Alexandre Ponthieu (E08), fondateur de l'ONG Alex & Alex, entreprise à but non lucratif dont l'objet est de livrer des fruits aux entreprises mises à contribution pour la bonne cause ! », **L'Express**.

Sébastien Proto (E00), IEP Paris ENA, directeur de cabinet de Valérie Pécresse et

ancien collaborateur d'Emmanuelle Mignon (E90) en 2007, « est sollicité pour rejoindre l'équipe élyséenne et devenir la cheville ouvrière programmatique de la campagne », article intitulé « Nicolas Sarkozy peaufine son dispositif de campagne », **Les Échos**.

Xavier Querat-Hement (G11), IEP Paris, ENSPTT, directeur qualité du groupe La Poste et l'un des acteurs-clés de la transformation de service qui conduit La Poste à se réinventer en misant sur la qualité de la relation client, article sous le titre « Réinventer La Poste pour en faire un service public contemporain », **Grandes Écoles Magazine**.

Marie-Lise Raoul (E76), membre du directoire du groupe Cegos, premier organisme de formation européen, « être dirigeant, c'est faire réussir ses équipes », article sous le titre « Ces entrepreneuses qui changent le monde », **hebdo La Vie**.

Jérôme Philipon (A85), président du directoire Champagne Bollinger, article sous le titre « Bollinger, le rouge est mis », **Le Figaro**.

Pénélope Simonnot (E94), directrice marketing de Wonderbox, le challenger du « coffret cadeau » dans l'Hexagone de Smartbox, encadré intitulé « État-major Wonderbox », **Le Point**.

LÉGION D'HONNEUR

Dominique Lafont reçoit les insignes de chevalier.



Vincent Bolloré remettant les insignes de chevalier de la Légion d'honneur à Dominique Lafont (E87), directeur général Afrique du groupe Bolloré.

Celles-ci lui ont été remises par Vincent Bolloré lors d'une cérémonie organisée dans les salons du restaurant « Chez Laurent » à Paris.

Plus de 200 personnes assistaient à cette cérémonie : Henri de Raincourt – ministre de la Coopération –, Mahamadou Sako – président d'ESSEC Alumni –, des ambassadeurs français et africains, les principaux clients et les cadres et présidents de conseils d'adminis-

tration du groupe Bolloré. Dominique Lafont a vivement remercié Vincent Bolloré pour la confiance qu'il lui accordait au quotidien. Rappelant que le groupe Bolloré avait été un pionnier sur le continent africain, il a rendu un vibrant hommage aux 22 000 collaborateurs de Bolloré Africa Logistics, artisans du succès de la stratégie développée dans les 50 pays d'Afrique où le groupe déploie ses activités.

Bernard Spitz (E82), président de la FFSA / Fédération française des sociétés d'assurance, son point de vue, « Un monde financier qui ne tourne plus rond aurait un besoin urgent de voir se dessiner un nouvel ordre moral », article intitulé « L'économie du désendettement », **Les Échos**.

Bernard Spitz (E82) et Sharan Burrow, respectivement membre du Medef, coordinateur de la mission B20-L20 et secrétaire générale de la Confédération syndicale internationale, « considèrent Cannes comme une formidable opportunité de dialogue social », article intitulé « Au

G20, patronat et syndicat main dans la main », rubrique « Débats-Opinions », **Le Figaro**.

Eugénie Triebel (E10), fondatrice de « Le Vélo voyageur », agence de voyage à vélo et en ligne, en préambule du G20 de Cannes, le Young Entrepreneur Summit de Nice a fait des propositions pour relancer l'économie mondiale, article sous le titre « Les signaux positifs du YES », **Challenges**.

Jean-Noël Tronc (E93), IEP Paris, récemment nommé à la tête de la Sacem / Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique, chargée de collecter et de redistribuer les droits d'auteurs, encadré sous le titre « Jean-Noël Tronc

remplacera Bernard Miyet à la tête de la Sacem », **Le Figaro**.

Robert Vassoyan (E89), récemment nommé DG de Cisco France, filiale du spécialiste mondial des solutions réseaux et qui compte 750 collaborateurs dans l'Hexagone, encadré intitulé « Robert Vassoyan prend la tête de Cisco France », **Le Figaro**.

Ouissem Zehou (M12), master marketing en cours et diplômée ENSCM (École de chimie de Montpellier), dossier sur la double compétence, encadré intitulé « S'ouvrir sur le marketing. Ouissem Zehou, chimie Montpellier et MS marketing à l'ESSEC », **Les Échos**.

Laboratoires Pierre Fabre

Etre partout dans le monde tout en étant là

Présents dans plus de 130 pays • Partenaire de l'Oncopôle de Toulouse

PIERRE FABRE MÉDICAMENT

PIERRE FABRE ONCOLOGIE

PIERRE FABRE DERMATOLOGIE

GLYTONE

DUCRAY

A-DERMA

AVÈNE

KLORANE

GALÉNIC

ELANCYL

RENÉ FURTERER

PIERRE FABRE SANTÉ

NATURACTIVE
LABORATOIRES PIERRE FABRE

ELGYDIUM

NICOPATCH

.....



MÉDICAMENT

SANTÉ FAMILIALE

DERMO-COSMÉTIQUE

Nous consacrons à la recherche le quart de notre chiffre d'affaires médical, avec une préoccupation particulière pour la lutte contre le cancer. En 1989, nous lançons notre premier anti-cancéreux prescrit depuis lors à plus d'un million de patients dans 80 pays. Aujourd'hui, nous poursuivons notre effort dans nos centres de recherche de Castres, de l'agglomération toulousaine et de Saint-Julien-en-Genevois.

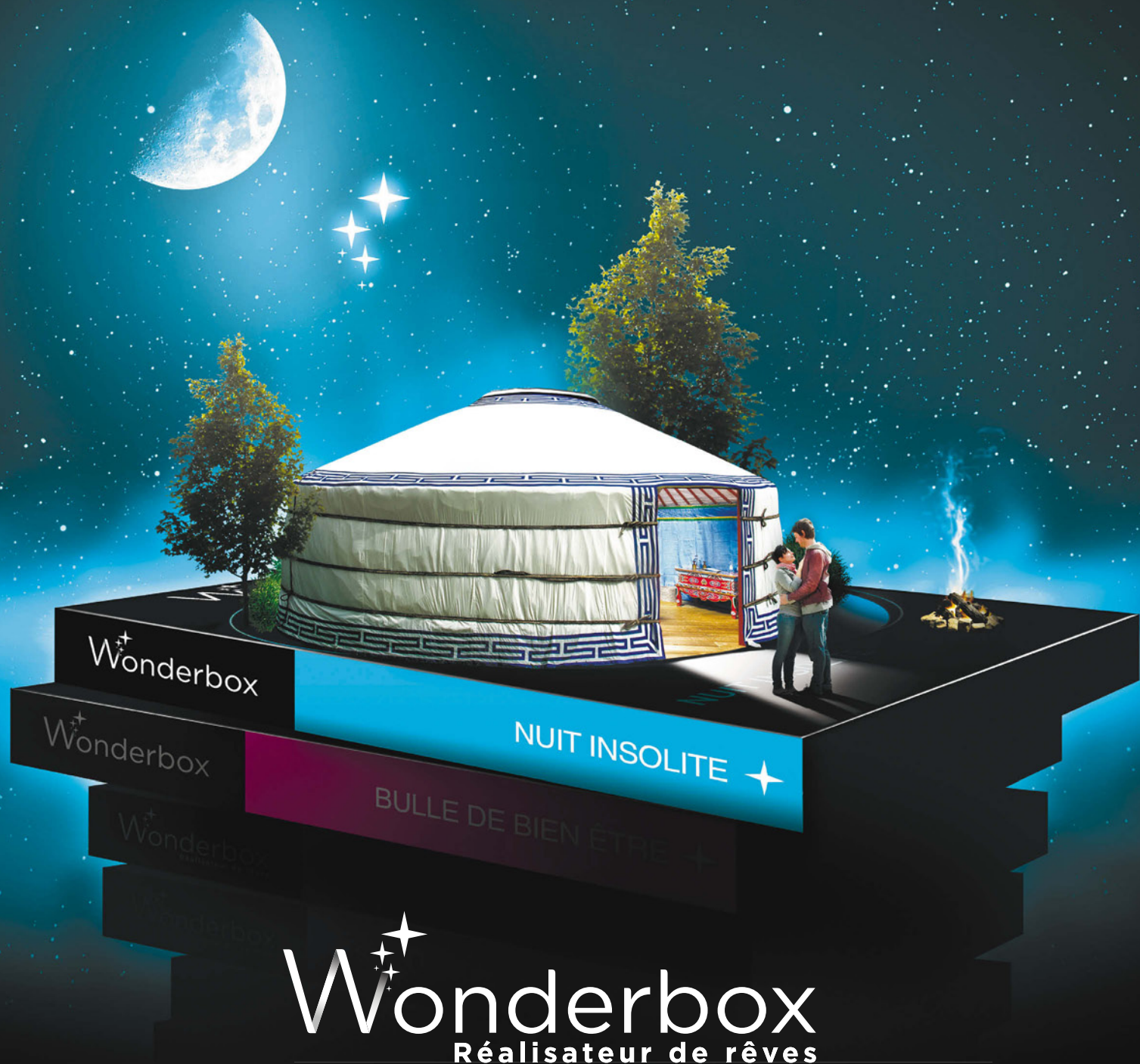
Nos équipes y mettent au point, jour après jour, les traitements nouveaux qui feront reculer la maladie.

Partenaires de l'Oncopôle de Toulouse, nous tenons à poursuivre notre développement dans le Sud-Ouest où nous comptons près de 4000 collaborateurs et de nombreux accords avec la recherche publique.



Pierre Fabre
de la santé à la beauté

Contact : Direction de la Communication • Tél. 05 63 62 38 50
www.pierre-fabre.com



Plus de 50 coffrets cadeaux pour enchanter qui vous aimez
wonderbox.fr



« Réalisez vos rêves ! »

Numéro deux sur le marché fortement concurrentiel des coffrets cadeaux, Wonderbox ne cesse de gagner des parts de marchés, s'inscrivant ainsi comme un acteur incontournable. Pénélope Simonnot (94), sa Directrice Marketing, revient sur le succès du groupe.

Après 13 ans de marketing chez Nestlé, vous avez décidé de rejoindre Wonderbox en 2008. Qu'est-ce qui a motivé votre choix ?

Une belle opportunité d'abord. Après 13 ans passés dans l'alimentaire, j'ai eu envie de rejoindre une entreprise en plein développement, sur un marché jeune, en forte croissance, de découvrir une nouvelle catégorie de produits et de nouveaux réseaux de distribution. Après avoir connu le fonctionnement d'une grande multinationale, travailler dans une plus petite structure en ayant une forte emprise sur le business constituait un beau challenge.

En seulement deux ans, le groupe est passé de 19% de parts de marché à 34% aujourd'hui. Quelle est votre recette ?

Dans un 1^{er} temps, notre référencement s'est étendu et désormais nos coffrets sont présents dans l'ensemble des enseignes de distribution.

Notre notoriété a progressé grâce à un bouche à oreille très favorable.

Nous avons également travaillé notre packaging pour renforcer notre impact en linéaire et notre capital séduction.

Enfin, l'innovation a joué un rôle clé. Nous avons été les 1^{ers} à capitaliser sur les temps forts de consommation avec des coffrets en édition limitée (coffret « plaisirs en duo » pour la St Valentin, « pour toi maman » pour la fête des mères par exemple), ou à surfer sur des tendances fortes de consommation avec le coffret « nuit insolite », la 1^{ère} vente du marché, qui propose de dormir dans une cabane perchée au sommet d'un arbre, dans une yourte ou encore dans un tipi !

Comment se différencier aujourd'hui des nombreuses marques qui proposent des coffrets cadeaux ?

Depuis la création de Wonderbox, nous avons mis la qualité au cœur de notre stratégie pour garantir notre promesse de « réalisateur de rêve ». La qualité passe par une sélection rigoureuse de nos partenaires. Sur certaines thématiques, nous nous sommes associés à de prestigieux labels comme le Guide Michelin pour nos offres restaurants ou encore Cinq Mondes dans le domaine du spa. De plus, nous sommes aujourd'hui les seuls à détenir le Label Gîte de France pour nos offres de Chambres d'hôtes. Ces partenariats sont un gage de

qualité pour nos consommateurs.

La communication joue un rôle très important dans le développement du business...

Absolument. Innover est essentiel mais il faut que le consommateur connaisse nos offres et notre marque. Les campagnes presse et télé ont permis d'accroître très nettement notre notoriété et nos ventes sur la période clé de fin d'année. Fin 2010, nous avons atteint 72% de notoriété alors que nous n'étions qu'à 55% en 2009.

A l'heure de la crise, êtes-vous confiante pour l'avenir ?

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le marché va vers une valorisation du panier moyen et atteint aujourd'hui 92 euros. C'est un marché qui progresse de 3% par an et qui a encore de beaux jours devant lui. Mais pour continuer à croître, le marché devra rivaliser d'originalité et apporter sans cesse de la nouveauté.

ANNIVERSAIRE

RELANCER L'ASCENSION SOCIALE

« Une grande école : pourquoi pas moi ? » célèbre ses 10 ans en 2012. Porté par l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC et son directeur Thierry Sibieude, ce programme rencontre un succès qui transforme le paysage éducatif français.



Un groupe de lycéens et leurs tuteurs.

UN COACHING SUR MESURE

« Pourquoi pas moi ? » propose à des lycéens issus de milieux défavorisés, sélectionnés pour leurs résultats prometteurs et pour leur motivation, de bénéficier d'un tutorat tout au long de leur scolarité. Des étudiants de l'ESSEC accompagnent ces élèves dans leur choix d'orientation. Ils les accueillent trois heures chaque semaine sur le campus de l'ESSEC, tant pour démystifier l'école que pour leur donner envie d'intégrer une formation de ce type. Ce faisant, ils désamorcent l'autocensure et le manque d'estime de soi qui conduisent trop souvent ces jeunes à renoncer d'emblée aux études supérieures, perçues comme réservées aux élites. Ils développent leur sens de l'effort intellectuel et du travail, leur curiosité, leur culture générale.

LE MOTEUR D'UNE RÉFLEXION NATIONALE

Lancé en 2002, « Pourquoi pas moi ? » a obtenu dès le départ le soutien financier

du ministère de la Ville, ce qui lui a permis de prendre une envergure considérable. La première promotion comptait 23 lycéens encadrés par 6 étudiants. Aujourd'hui, le programme compte 160 lycéens accompagnés par une cinquantaine d'étudiants. Sa réussite est illustrée par les parcours des 270 anciens, parmi lesquels 92 % sont dans un cursus à bac + 5, souvent dans une grande école. Nombre d'entre eux participent à un programme de promotion d'égalité des chances, dans une logique de renvoi d'ascenseur.

Pour autant, « Pourquoi pas moi ? » ne vise pas à préparer aux seules grandes écoles. Il a été conçu pour permettre à chaque jeune d'aller au plus loin de ses capacités dans sa voie de prédilection, et pour être duplicable par tout type de structure éducative. L'ESSEC a ainsi appuyé l'essaimage de « Pourquoi pas moi ? » dans plus de 80 grandes écoles et universités françaises, pour toucher un total de 10 000 lycéens. Cet essaimage s'est fait en étroite collaboration avec les pouvoirs publics. Ainsi, l'ESSEC a joué un rôle déterminant dans l'élaboration en 2005 de la première charte pour l'égalité des chances dans l'accès à l'enseignement supérieur, signée par 17 ministres et secrétaires d'État. Par la suite, « Pourquoi pas moi ? » a contribué à la création des « Cordées de la réussite ». Ce dispositif, initié par le ministère de la Ville et celui de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, institutionnalise des partenariats entre lycées et établissements universitaires dans un objectif d'égalité des chances, afin de faire passer de 30 à 50 % la proportion de bacheliers français qui obtiennent un diplôme de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, 47 700 jeunes sont



Visite d'un groupe au Louvre.

encadrés par les 314 cordées impliquant 1 900 collèves et lycées.

DES ÉCOLES EN PLEINE MUTATION

Les effets conjoints de « Pourquoi pas moi ? » et des « Cordées » se font d'ores et déjà sentir dans les rangs des formations d'excellence. La diversité sociale du vivier des candidats s'est notablement accrue. En outre, les étudiants-tuteurs vivent une expérience fondatrice. D'un point de vue managérial, ils acquièrent des compétences uniques en animation de groupe et en coaching. D'un point de vue personnel, ils développent une forte conscience sociale. Ces bénévoles seront demain des cadres foncièrement ouverts à la diversité.

Convaincue par ces avancées, la Conférence des grandes écoles œuvre à approfondir les efforts déjà engagés. Dès 2005, un groupe de travail pour l'ouverture sociale a été confié à Chantal Dardelet, responsable du pôle « Égalité des chances » de l'ESSEC. Elle explique : « Outre l'accès à l'information et la capacité à oser, il y a d'autres aspects à traiter pour avoir davantage de mixité sociale dans les grandes écoles ». Ainsi, le groupe de travail s'est également penché sur les processus de

recrutement et d'accompagnement pendant les années en grandes écoles : diversité et modalités des formes de recrutement, tutorat et aide au financement des études.

DE NOUVEAUX PUBLICS, DE NOUVELLES PROBLÉMATIQUES

Tandis que la France suit son modèle, l'équipe de « Pourquoi pas moi ? » continue d'innover et d'étendre le champ de ses activités.

Aujourd'hui, l'accompagnement ne se limite plus aux seuls lycéens : il est proposé dès le collège pour prévenir des erreurs d'orientation en fin de troisième et se poursuit après le bac. Chantal Dardelet raconte : « Les premières promotions



Un tableau (pris sur le vif) en séance de tutorat.

► de lycéens de "Pourquoi pas moi ?" ont connu de grandes difficultés d'adaptation en CPGE. C'est un milieu qu'il est plus facile d'appréhender lorsqu'on a des parents qui l'ont connu et qui vous en donnent les clés ». L'équipe ESSEC a apporté des solutions via CAP PREPA, une semaine de prérentrée pour les futurs préparationnaires. Elle apporte par ailleurs un soutien moral précieux, ainsi qu'une aide à la recherche de stage en mobilisant son réseau que leurs élèves n'ont pas du fait de leur milieu d'origine. Mais les critères sociaux ne sont pas les seuls facteurs discriminants dans l'accès aux études supérieures. C'est pourquoi

l'ESSEC a lancé en 2008 le programme PHARES / Par delà le handicap, avancer et réussir ses études supérieures, destiné aux collégiens et lycéens en situation de handicap, scolarisés en milieu ordinaire.

L'ENJEU DU FINANCEMENT

Si les obstacles psychologiques semblent progressivement se lever, un obstacle matériel reste déterminant : celui du financement des études. Les bourses ne sont actuellement pas suffisantes pour absorber l'augmentation du nombre d'élèves qui en ont besoin.

C'est pourquoi Chantal Dardelet est intervenue lors du dîner des Grands Donateurs ESSEC. Elle a sollicité les dons des alumni autour de trois projets :

- « Vous pouvez subventionner "Pourquoi pas moi ?" ».
- Vous pouvez contribuer directement à une bourse d'études pour un étudiant de milieu populaire qui a intégré l'ESSEC.
- Et en 2012, à l'occasion des 10 ans de "Pourquoi pas moi ?", nous pouvons organiser main dans la main un événement de valorisation de ces beaux parcours ! »

Car la diversité ne se décrète pas, elle se construit – et elle se construit ensemble. ■

LOUIS ARMENGAUD WURMSER



Week-end de formation des étudiants-tuteurs ESSEC.

CHAIRE DU CHANGEMENT

LANCEMENT DE LA CHAIRE DU CHANGEMENT

La nouvelle chaire, mise en place en partenariat avec CNP Assurances, Monier France, EDF, RTE, SFR et SNCF, se donne pour ambition de comprendre les phénomènes et mécanismes du changement dans différents environnements sociétaux et économiques.

Il s'agit d'une chaire de recherche qui assurera le financement d'études et de projets doctoraux. Les recherches seront réalisées avec des membres de l'ESSEC, les partenaires de la chaire, des partenaires privés et publics, pour une plus grande interaction entre pédagogie, recherche appliquée et pro-

jets opérationnels.

DES PARTENARIATS FORTS

La chaire mobilisera un réseau international de chercheurs et de praticiens, avec notamment deux partenariats forts : le Centre d'étude en transformation des organisations

d'HEC Montréal et le Crecis de Louvain School of Management.

Jean-Marie Peretti, professeur de management à l'ESSEC, sera le titulaire de la chaire ; David Autissier, maître de conférences à l'université de Paris Est, en sera le directeur exécutif. ■

*Trouver sa voie ?
Montrer la voie ?*



YOU HAVE THE ANSWER*

N° 1 EN FRANCE DE LA FORMATION CONTINUE
CLASSEMENT FINANCIAL TIMES 2010

ESSEC Executive Education

Plus de 35 programmes pour managers et dirigeants
Des solutions sur mesure pour les entreprises
Un campus dédié au cœur de La Défense à Paris
6 000 managers diplômés chaque année

Quel que soit votre choix pour l'avenir, l'ESSEC vous donne les moyens de le construire.

<http://formation.essec.fr>

SOIRÉE GRANDS DONATEURS

SOIRÉE GRANDS DONATEURS



DÎNER DE GALA

Un dîner de gala, présidé par Gilles Pélisson, était organisé dans les salons de l'hôtel d'Evreux, place Vendôme, à Paris. Mahamadou Sako, président d'ESSEC Alumni, et Émeric Peyredieu du Charlat, directeur général, assistaient à cette manifestation.

Quarante grands donateurs étaient présents à cette soirée, parmi lesquels Jean Arvis (E74), Yves Dubief (E81), Thierry Fritsch (E80)...

DES INTERVENTIONS TRÈS APPRÉCIÉES

Gilles Pélisson, président de la Fondation ESSEC, a donné le coup d'envoi de la soirée. Sylvia Desazars de Montgailhard, co-directrice Partenariats entreprises et Développement, a présenté les chaires de l'école. Chantal Dardelet, responsable du pôle Égalité des chances, a donné un coup de projecteur intéressant sur le programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? ». Enfin Pierre Tapie, DG du groupe ESSEC, a répondu aux questions posées par l'assemblée. ■

1 On reconnaît notamment Guy Stievenart (E68), Yves Dubief (E81), Benoît Catherine (E88), Bertrand Finet (E88), Gérard PetitJean (E66), Pierre Tapie

2 Brigitte Burnand (E82), Romain Burnand (E82), Guy Stievenart (E68)

3 Hélène Vareille (E80), Jean-Claude Jacomin (E79), Corinne Tafani (E86), Jérôme Tafani (E80), Thierry Fritsch (E80)

4 Denis Leroy (E86), Nicolas Burckel (E86), Mme Vaccaro, Jean-Pierre Scotti (E75), Françoise Rey, Antoine Vaccaro

5 Mahamadou Sako (E85), président ESSEC Alumni à l'apéritif

6 Françoise Rey, Emeric Peyredieu du Charlat (E90), DG ESSEC Alumni, Alain Wernert (E66)

7 Gilles Pélisson (E79), président de la Fondation ESSEC, Sylvia Desazars de Monghaillard, Pierre Jouanne (E83)

8 Yves Fouchet, président de la CCIV

SOIRÉE GRANDS DONATEURS

2011-2012 GRANDS DONATEURS



1



2



3



4



5



6

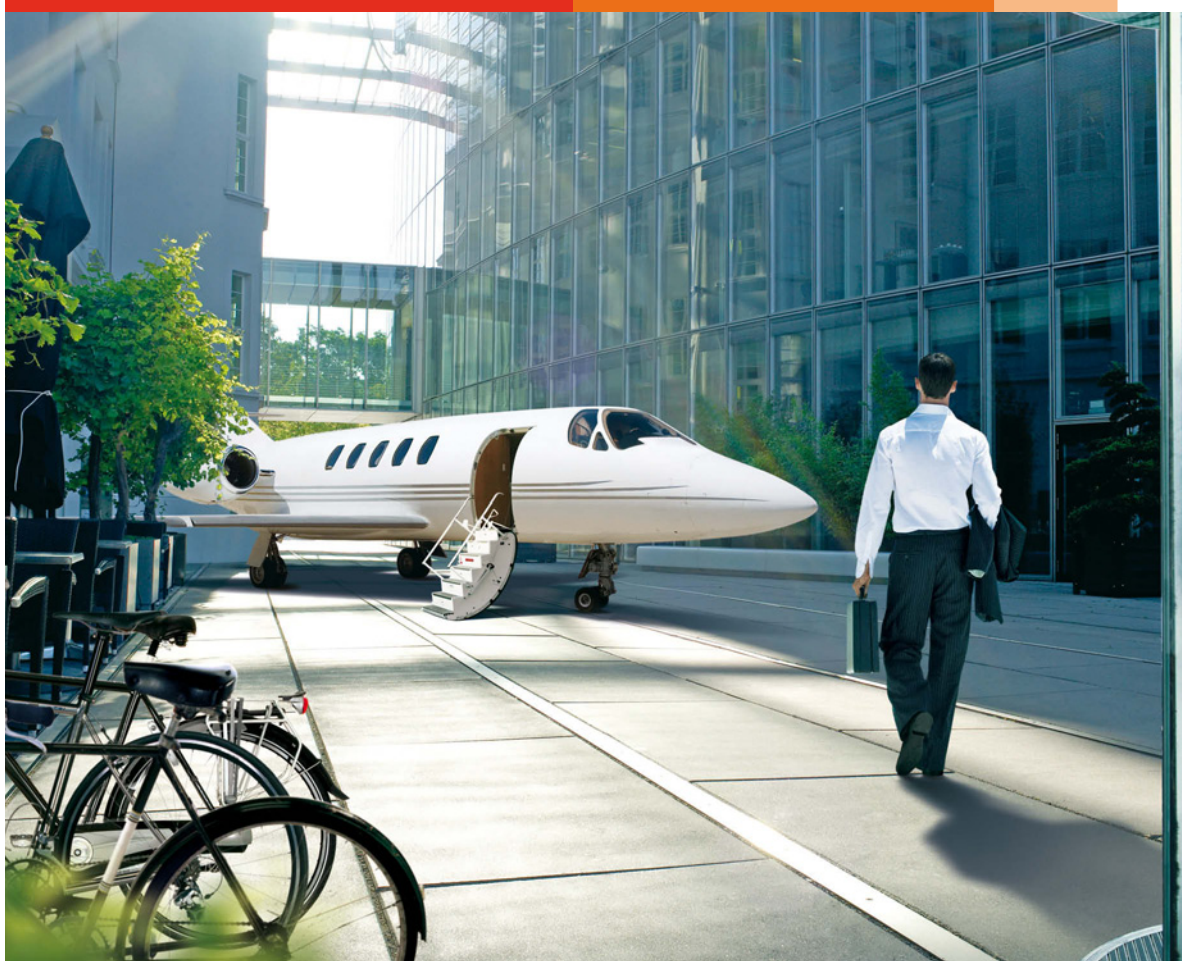


7



8

Devenez un auditeur de haut vol et il vous poussera des ailes



© ImpackMedia - Getty Images

pwc

.....
Audit
.....
Expertise comptable
.....
Stratégie
.....
Consulting
.....
Transactions
.....
Juridique et fiscal
.....

Accompagner les dirigeants en audit, conseil, transactions et stratégie requiert plus qu'une simple expertise. C'est pourquoi PwC vous procure l'atout essentiel pour mener une carrière à la hauteur de vos ambitions : une vision créative et audacieuse qui vous permettra d'aller toujours plus loin.

Rejoignez-nous en postulant dès maintenant sur www.pwcrecrute.com





Valeurs, services, réseaux, échanges, vie de l'Association et des Clubs

Pourquoi ? Parce qu'ensemble nous sommes plus forts

2012 sera une année charnière. D'un point de vue économique, politique, social, avec des équilibres mondiaux en basculement. Cette période d'incertitude est aussi porteuse de potentiels extraordinaires et plus que jamais le réseau est capital : pour échanger, apprendre, s'entraider, rebondir, saisir des opportunités...

LA FORCE DU RÉSEAU

Ensemble, nous représentons 40 000 diplômés du groupe ESSEC de tous âges, de toutes formations, de toutes nationalités. Cet apport mutuel des enthousiasmes, des expertises, des cultures, ce brassage, en font le dynamisme, la richesse et la puissance. Ce réseau, tellement utile pour les diplômés que son importance est l'un des critères primordiaux des classements mondiaux, demande l'inscription du plus grand nombre à l'Association. Sa puissance pourra alors s'exprimer pleinement et plus nous serons nombreux, plus nous pourrons nous entraider.

LES AVANCÉES

Pour vous aider, pour faciliter l'expression de ce réseau, l'association progresse constamment.

Depuis la mi-décembre, vous pouvez découvrir la nouvelle page d'accueil du site internet, plus conviviale, plus aérée, avec l'agenda en direct. Ce n'est qu'une première étape et toute l'organisation du site va être reconstruite, pour une communication plus efficace, bien articulée avec l'école, avec des interfaces pour l'expression des clubs, des formations, des chapters, et un lien interactif avec notre revue Reflets Magazine.

Le Service Carrière, que nous voulons résolument partenaire de la vie professionnelle, continue à se développer. Il offre en 2012, avec « Élan + », un nouveau cycle pour rebondir plus vite et mieux, et va développer ses

synergies vers l'international et l'entrepreneuriat.

En 2012, nous allons lancer le premier « Back to school ». Légitiment fiers de votre école et heureux de ses enseignements, vous allez pouvoir vous retrouver dans une manifestation collective.

Les offres de Manageurs.com sont maintenant incluses dans la cotisation 2012, car nous estimons que la mutualisation des coûts est dans l'esprit du rassemblement que nous voulons incarner par l'association.

2012 verra également le retour de l'annuaire, développé par notre nouveau partenaire dans une forme mieux adaptée à vos attentes et à l'évolution de notre communauté.

L'international enfin, dont le développement est porté par un nombre sans cesse croissant d'étudiants de toutes nationalités, et des expériences professionnelles de plus en plus expatriées, est un domaine sur lequel nous continuons à travailler pour mieux répondre à ses caractéristiques.

LA COMMUNICATION AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE

Pour optimiser tous ces développements, nous avons décidé de nous faire accompagner par une agence spécialisée. Dans une première phase, elle nous aide sur l'existant – et le renouveau du formulaire d'appel à cotisations est pour le moins bienvenu – avant de travailler sur la stratégie de services pour l'avenir.

Ces projets, dont beaucoup sont portés par des bénévoles que je tiens à remercier, sont à votre service exclusif. Alors rejoignez-nous, adhérez, impliquez-vous, pour le bénéfice de tous... et aussi le vôtre.

ÉMERIC PEYREDIEU DU CHARLAT >E90
DG ESSEC Alumni

Lorsque je suis fait d'hommes,
je génère l'entraide, je favorise les projets
et je crée des valeurs,
qui suis-je ?

Le réseau !

Pour que ce mot prenne tout son sens,
j'adhère !

Newsletter mensuelle • Conférences en ligne sur www.essecalumni.com • Communautés officielles ESSEC Alumni (Viadeo, LinkedIn, Facebook...) • Plus de 300 événements annuels • SOC (Service Orientation Carrières), partenaire de ta vie professionnelle, avec entretiens personnels, coaching et bilan de compétences • Offres d'emploi de Manageurs.com (22 écoles, 23 000 offres par an) • Pôle Entrepreneuriat • Accompagnement Consulting • 60 Clubs professionnels, de loisirs et de sports • 55 Chapters à l'international • Annuaire papier et web • Site Internet ESSEC Alumni et sa version mobile • Nombreux services et offres personnalisées négociés spécialement pour toi • Magazine Reflets par abonnement...

Plus simple, plus rapide : adhère directement en ligne

www.essecalumni.com

ASIE

Mahamadou Sako et Pierre Daban à la rencontre des Alumni de la région

DE SINGAPOUR À HONG KONG, DE SHANGHAI À BEIJING ET TOKYO, LE PRÉSIDENT D'ESSEC ALUMNI, ACCOMPAGNÉ DU PRÉSIDENT ESSEC INTERNATIONAL, EST ALLÉ À LA RENCONTRE DES DIPLÔMÉS TRAVAILLANT DANS CETTE PARTIE DU MONDE.

Ce périple de 15 jours s'inscrit dans le cadre d'une stratégie visant à développer le dialogue et les échanges avec tous les membres de la communauté ESSEC, où qu'ils soient : l'objectif est de comprendre leurs attentes, pour mieux répondre à leurs aspirations et à leurs besoins, tant en termes d'informations que de services à développer par ESSEC Alumni. Reportage.

SINGAPOUR



Groupe Alumni Singapour.

Accueillis par le professeur Hervé Mathe dans les locaux de l'ESSEC Asia-Pacific Center, Mahamadou Sako et Pierre Daban ont rencontré le staff et certains professeurs. Ils ont aussi assisté à une présentation par le cabinet d'architecte RSP du projet des futurs bâtiments de l'ESSEC Asia-Pacific Center sur Nepal Hill (quartier comparable au plateau d'Orsay), où sont notamment implantés la prestigieuse National University of Singapore, Singapore Polytechnic, et l'INSEAD.

Une soirée organisée par Sharib Anis, président ESSEC Alumni-Singapore, a rassemblé quelque 35 diplômés ; elle s'est poursuivie par un cocktail dînatoire dans les locaux de l'Asia-Pacific Center.

150 ESSEC sont basés à Singapour, dont Jean-Luc Anglade (E70), Asia-Pacific MD at CIC,

Patrick Normand (E88), Asia-Pacific MDat Chopard, Arnaud Claudon (E92), CEO BNP Singapore.

HONG KONG

Organisée au Veto Club HK par Guillaume Raux et Eran Benichou, la soirée à Hong Kong a rassemblé une quarantaine d'alumni. François Rameau, président de Calyon HK et président ESSEC Alumni HK, n'avait pu y assister en raison d'un imprévu professionnel. Les échanges sur des questions d'actualité – communication ESSEC, importance de l'Asia-Pacific Center de Singapour, intérêt de la cotisation, etc. – ont été particulièrement fructueux.

126 alumni travaillent à Hong Kong.

SHANGHAI

C'est dans les locaux du cabinet Gide-Loyrette-Nouel dont il est partner qu'Antoine de la Gatinais, vice-président d'ESSEC Alumni China, avait organisé la réunion à laquelle participaient une quarantaine d'alumni. Les échanges entre les participants ont permis de mettre en lumière certaines spécificités particulières à Shanghai, en opposition à Singapour et à Beijing. En bref et selon les « shanghaiens », Shanghai est devenue la capitale économique « incontestée » de toute cette région d'Asie. Les participants ont manifesté un intérêt particulier pour le projet d'un master Management urbain, Environnement et Services basé à Shanghai.

200 ESSEC travaillent à Shanghai ; citons notamment Emmanuel Lenain (E94), consul de France



Groupe Alumni Shanghai.

à Shanghai, Hugues Chataigne (G00), CEO Arcelor Mittal Automotive Steel Ltd, Olivier Horps (E93), CEO Club Med Greater China, Xavier Roux (E80), country head Crédit Agricole, Olivier Menard (H93), CEO Decathlon China, Ming Tao (E03), MD at Evering Consulting and Jiang Qiaoling MD L'Oréal Luxury Division.

BEIJING

Une trentaine de diplômés ont participé à la réunion organisée par François Bernard (E03), executive director de FJA Partners et président ESSEC Alumni Greater China, dans les locaux de Gide-Loyrette-Nouel – mis à leur disposition par Erwan Ogier, legal consultant. Parmi les questions abordées figuraient notamment celles concernant le développement du groupe ESSEC en Chine : une structure dynamique a été mise en place à Beijing ; Maxime Chatellier y est responsable du recrutement des étudiants et Victoria Fan, de celui d'étudiants pour les programmes d'Executive Education.

À l'occasion de cette réunion, Pierre Daban (E64) a mis l'accent sur les avancées du groupe ESSEC en Chine, aussi bien sur le plan organisationnel que sur celui des accords passés avec de prestigieuses universités chinoises – notamment Beida, Fudan, Tongji, HK UST, Chinese University of HK.



Groupe Alumni Beijing.

TOKYO

Première implantation internationale de l'ESSEC – c'était il y a 25 ans –, le Japon bénéficie d'une structure particulièrement performante : Junko Omori – qui a développé le bureau ESSEC à Tokyo



Tokyo, Philippe Jardin, Mahamadou Sako et Pierre Daban

et dont l'efficacité et le dévouement méritent d'être soulignés – y est notamment responsable du recrutement d'étudiants pour le Master in Science of Management et de la recherche de stages pour les étudiants.

Une trentaine de diplômés participaient à la réunion organisée par Philippe Jardin (E95), président de Villeroy et Bosch Japan et président ESSEC Alumni Japan.

Environ 120 alumni travaillent actuellement au Japon ; citons par exemple Christophe Billard (E89), président et CEO Société Générale Private Banking Japan Ltd, et Heang Chhor (E84), directeur McKinsey Japan.

DES ÉCHANGES PARTICULIÈREMENT RICHES

Quels enseignements tirer de ces rencontres avec les alumni travaillant en Asie ?

■ C'est d'abord un constat : l'intérêt croissant des diplômés du groupe ESSEC pour cette région du monde.

■ C'est aussi un questionnaire sur des points importants : la communication ESSEC / ESSEC Alumni vers l'international, le site internet, le rôle de l'Asia-Pacific Center, l'avenir de l'ESSEC dans le monde de la globalisation (taille critique), la gouvernance de l'ESSEC, l'intérêt de cotiser pour un ESSEC à l'international, le programme de l'ESSEC en matière de formation en entreprise en Chine face aux concurrents déjà présents...

Il appartiendra à ESSEC Alumni et au groupe ESSEC de tenter de donner des réponses à ces questions. ●

LUXE

Marques émergentes dans le secteur du luxe : quelles solutions pour assurer leur pérennité ?

PRÈS DE 100 PERSONNES ASSISTAIENT À LA TABLE RONDE ORGANISÉE PAR CLAIRE COLAS SUR CE THÈME. LE DÉBAT ÉTAIT ANIMÉ PAR OLIVIER COPPERMANN, ASSOCIÉ-FONDATEUR OC ET PY.



Comment, en France, lancer et pérenniser des marques de luxe dans un secteur florissant néanmoins porté par des marques devenues internationales il y a des décennies ? Daniel Piette – E69, président de L Capital, founding partner et membre du comité exécutif du groupe LVMH –, Michel Chevalier – consultant EIM Paris et fondateur de EIM Shanghai, professeur de marketing HEC et université Paris-Dauphine –, Jacques Carles – E72, président Centre du luxe et de la création –, Fred Pinel – malletier Pinel & Pinel –, Émilie Piette – sous-directrice de la mode, du luxe, des biens de consommation et du design, DGCIS, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie –, ont exposé leurs points de vue sur les spécificités des marques de luxe, le contexte de leur développement au sein de la filière française « luxe et mode », enfin les écueils courants lors de l'amorçage des entreprises.

LA SPÉCIFICITÉ DES PRODUITS DE LUXE

Pour tous, la capacité créative est impérative tout comme le recours aux savoir-faire artisanaux, selon Michel Chevalier, consultant chez EIM, et Jacques Carles, président du Centre du luxe et de la création – Daniel Piette,

président de L Capital, soulignant en complément l'excellence des produits pour partie industriels, notamment dans l'automobile et les chaussures. Et la mondialisation du produit de luxe ? Nul besoin de s'internationaliser de suite avant d'avoir confirmé sur son marché national, selon Daniel Piette. Pour Michel Chevalier, cela est nécessaire pour atteindre la clientèle de voyageurs. Jacques Carles préfère insister sur la capacité d'intégration de l'innovation, et Daniel Piette, sur celle de créer une « charge émotionnelle », le défi relevé par des marques comme Isabelle Marant, Paul & Joe ou Sandro.

REMÉDIER AU MANQUE D'EXPERTISE DE LA FILIÈRE DU LUXE

Jacques Carles regrette « le déséquilibre complet » de l'expertise des banques entre d'autres secteurs et le luxe, d'où son nouveau département, « stratégie & finance », proposant les services de corporate finance et de conseil en management. Parmi les initiatives récentes, Émilie Piette, sous-directrice mode, luxe, design de la DGCIS, mentionne de nouvelles équipes spécialisées dans les banques (HSBC et SG) ainsi que des actions menées par les fédérations et les CCE (conseillers du commerce extérieur) ou UBI France. Daniel Piette insiste, quant à lui, sur la difficulté d'entreprendre quel que soit le secteur.

LE CRÉATEUR D'UNE MARQUE DU LUXE

C'est un créateur comme un autre, mais œuvrant dans une entreprise particulière exigeant de ses équipes de

comprendre à minima l'esthétisme. Daniel Piette insiste sur la « volonté inexpugnable » du créateur de réussir son affaire. Pour tous, il faut beaucoup de temps et de capitaux, toujours plus que ceux estimés à l'origine. L'idée du binôme créateur-dirigeant reste pertinente, même si la difficulté inhérente au secteur du luxe d'intégrer le management des émotions persiste, d'où le besoin, selon Daniel Piette, de « l'innovation managériale ». Le parcours du malletier Fred Pinel, de la maison Pinel & Pinel, illustre cette équation réussie entre créativité et business. La fameuse charge émotionnelle au cœur d'une marque du luxe se retrouve dans chacun de ses produits. Un exemple de créateur, doté d'un sens des affaires et d'une grande pugnacité – les qualités d'un créateur selon les intervenants.

COMBATTRE LES IDÉES REÇUES

Acquérir sa boutique ? Mieux vaut réfléchir à la taille du marché. En France, la présence de grands magasins



permet une visibilité à moindre coût, même si, insiste Michel Chevalier, le rôle pédagogique de la gestion d'une boutique s'avère inégalable pour réajuster son offre. Ce risque, Fred Pinel l'a pris : une partie de son capital vendu, il devra « faire des étincelles en peu de temps », une étape nécessaire pour sa jeune marque, avec toutefois les limites logistiques de la vente en ligne. Enfin est décrié « le discours anti-licence », une « maladie française », insiste Michel Chevalier, une entrave au potentiel d'accélération de la notoriété et de la visibilité de marques – « un drame ». Aux marques émergentes de tirer les conséquences des propos des experts présents. ●

STÉPHANIE BUI
The Daily Couture
(partenaire media de la manifestation)

CORRESPONDANTS D'ENTREPRISES

Soirée Air France

UNE VINGTAINE DE PARTICIPANTS SE SONT RETROUVÉS POUR UN DÎNER CONVIVAL ORGANISÉ AU RESTAURANT RAGUENEAU.

C'est au restaurant Ragueneau, situé au centre historique de Paris et proche de la Comédie française, que les animateurs du groupe ESSEC d'Air France avaient choisi de rassembler les ESSEC alumni de la compagnie, toutes générations confondues (du jeune cadre récemment recruté au fidèle retraité) et issus de divers corps de métiers, ainsi qu'Alain Gardet, responsable des Correspondants d'entreprises à l'ESSEC. Comme chaque année, les participants, au nombre de vingt, ont agréablement animé la soirée en retrouvant des collègues, d'anciens élèves de promos, ou encore en rencontrant de nouveaux

alumni devant un cocktail d'accueil. Sur le thème de Cyrano de Bergerac, la célèbre pièce de théâtre d'Edmond Rostand, les alumni ont dégusté, dans une élégante salle aux tons rouges, un gaspacho andalou et son émietté de crabe, suivi d'un suprême de poulet farci aux gambas à la Ragueneau, « Acte I, scène I.II », et un délicieux tiramisu aux fruits rouges confits au vin de Bergerac. C'est avec regret que les convives ont dû se quitter vers 23 heures, avec de beaux souvenirs en tête, et prêts à reprendre leurs activités le lendemain. ●

BÉATRICE STROPPINI
Correspondante groupe Air France,

BUSINESS & TECHNOLOGIES

Réseaux sociaux et logiques collaboratives internes à l'entreprise : changement contraint ou opportunités ?

PLUS DE 80 PERSONNES ASSISTAIENT À LA CONFÉRENCE-DÉBAT ORGANISÉE SUR CE THÈME PAR LES CLUBS ESSEC BUSINESS & TECHNOLOGIES ET DANS LE CADRE DE L'INSTITUT G9+, LES GROUPES PROFESSIONNELS CIET CENTRALES ET LE GROUPE TIC & BUSINESS ESCP EUROPE.

En guise d'introduction, Didier Krainc, DG de la filiale française d'IDC, a présenté le marché des réseaux sociaux, l'accélération avec le Web 2.0 et la prise de conscience des internautes qui apprécient ce moyen de communication. Ce marché, a-t-il expliqué, est très jeune, la croissance de l'industrie du logiciel est de 4,6 % en Europe de l'Ouest, et près de 40 % de croissance est prévu au cours des quatre prochaines années pour les réseaux sociaux ! Pour ce qui est de la gestion multi-canal, le réseau social semble être devenu un « must » : 17 % des entreprises déclarent avoir mis en place un « community manager » qui fait de la veille sur leur réputation et 62 % assurent que ce sera fait dans moins de deux ans. Zirye Marouf – responsable RH de 2.0 de France Télécom-Orange, auteur de Réseaux sociaux numériques d'entreprise, état des lieux et raisons d'agir, directeur de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise – souligne l'obligation des groupes de s'adapter à cette loi pour lier ses membres. Il analyse un phénomène de mode : le consommateur d'aujourd'hui n'agit qu'à l'instar de son voisin. Les réseaux sociaux sont, de son point de vue, d'une utilité incomparable – encore faut-il savoir comment les gérer, qui les gouverne et quel est le moyen de respecter la hiérarchie d'entreprise. Le réseau social permet de connaître les collaborateurs, l'entreprise, la communauté, le tout en photos.

LE DÉBAT

Lancé après cette présentation des réseaux sociaux, le débat, animé par Luc Bretones – club Centrales Alumni – et Guy de Swiniarski – club ESSEC Business et Technologies –, a particulièrement intéressé l'auditoire. Thierry Flury – directeur de projet Piazza, France Télécom-Orange – explique que le réseau social « Piazza » de France Télécom-Orange, mis en place en décembre 2010, est ouvert à tous les collaborateurs du groupe. Son objectif est de « remettre l'humain au sein de l'entreprise », mais aussi de favoriser l'échange dans un groupe présent sur tous les continents en permettant de se créer des communautés d'intérêts initiés soit par l'entreprise, soit par les collaborateurs eux-mêmes. Il note d'ailleurs que c'est ce qui fonctionne le mieux : 900 communautés pour 22 000 inscrits, à la fois de l'aide entre membres et du partage de passions. L'entreprise est gagnante car plus les collaborateurs échangent, plus ils semblent motivés. Pour Brigitte Silinski – directeur communication, organisation et si, L'Oréal –, les réseaux sociaux sont plus collaboratifs que sociaux : « Cela a démarré ainsi, avec un besoin de partage et de collaboration ; puis on s'est orienté vers un aspect plus social car il s'agissait d'une plateforme collaborative ». D'après Mme Silinski, tout ce réseau est né d'un consensus interne, dès le départ intercontinental ; elle assure qu'il ne s'agit pas de débattre de l'utilité d'un



De gauche à droite : Guy de Swiniarski (club ESSEC Business & Technologies) ; Richard Collin (professeur, directeur de l'Institut de l'entreprise 2.0 Grenoble École de management, vice-président AFNeTCo, président Cluster Green & Connected Cities) ; Jacques Cosnefroy (senior vice-président transformation, Atos Origin) ; Sophie Delmas (responsable de projets Web, BNP Paribas) ; Franck La Pinta (responsable du pôle « Campus de l'Observatoire » et responsable marketing Web et RH 2.0, Société Générale) ; Nicolas Rolland (directeur prospective sociale, Danone) ; Brigitte Silinski (directeur communication et organisation et si, L'Oréal) et Thierry Flury (directeur de projet Piazza, France Télécom-Orange).

réseau social, mais simplement de la meilleure façon de le lancer, voulant ainsi convaincre du côté indispensable de types de logiciels. À la Société Générale, le réseau social est dédié à la filière « ressources humaines », et son origine était simplement de développer chez ses membres un sentiment d'appartenance à la filière. Franck Lapinta – responsable du pôle « Campus de l'Observatoire » et responsable marketing Web et RH 2.0 à la Société Générale – explique qu'il ne s'agit pas de communautés naturelles mais définies, apparues grâce à une enquête, puis à un pilote. Selon Sophie Delmas – responsable de projets Web, BNP Paribas –, un intranet collaboratif lie la grande majorité des collaborateurs du groupe, à travers ce premier pas, mais aussi en gagnant un temps évident en matière de communication. Ce projet a pour objectif final de créer des liens entre les différents acteurs « ressources humaines », tout cela avec une culture qui doit être celle de l'échange sur le Web. Pour Jacques Cosnefroy – senior vice-président transformation, Atos Origin –, il y avait deux axes prioritaires, « Wikipédia et

l'échange » ; le besoin de collaboration existe, mais il n'est pas assez naturel s'il se fait par mail. L'entreprise a mis en place un programme de formation pour faire baisser le nombre de mails et mettre en place des outils de collaboration de type réseau social. Richard Collin – professeur, directeur de l'Institut de l'entreprise 2.0 Grenoble École de management – considère qu'il est important de passer d'un modèle d'organisation à un modèle d'échange. C'est en allant chercher les autres que le réseau social se rend utile. Un moyen de dire merci est le meilleur des indicateurs. Le directeur associé de Nextmodernity refuse d'entrer dans une logique de documents, car pour lui, on ne gère que l'espace dans lequel circulent les personnes : « Les logiques documentaires nous plombent, tout le monde travaille sur ce modèle de pensée, mais c'est dépassé. Le monde se transforme par le rapport de l'homme à l'information, ce n'est que le début de l'Internet. C'est un modèle 2.0 qui émerge, le monde se construit sur le social, mais ce sont désormais les hommes qui décident ». ●

GUY DE SWINIARSKI >M92

CAFÉ DE L'AVENIR

Un café, un emploi !

L'EXECUTIVE MBA ESSEC&MANNHEIM SE MOBILISE POUR L'EMPLOI ! LES 46 ÉTUDIANTS VIENNENT AINSI DE NOUER UN PARTENARIAT AVEC LE CAFÉ DE L'AVENIR, ASSOCIATION QUI ACCOMPAGNE LES JEUNES DANS LEUR RECHERCHE.

Ils sont diplômés d'économie internationale, d'histoire de l'art, de linguistique, de droit social ou encore d'écoles d'ingénieurs et de commerce. Ce qui les rassemble, en cette soirée du 28 novembre au Chacha, café branché des Halles : la quête d'un emploi !

« Je viens chercher une aide, un soutien. Cela fait cinq mois que je cherche. Pour l'instant, on me propose de la gestion de factures dans une agence de notation ou un poste de standardiste dans un groupe énergétique. J'attends beaucoup de la rencontre de ce soir », explique Coline, diplômée de la London School of Economics en sirotant un verre. Et Coline n'est pas la plus à plaindre. Pour la majorité de ces jeunes, il n'y a même pas d'offres de ce type disponibles...

DANS LA TRADITION DES CLASS PROJECTS

Ce soir-là, la cinquantaine d'étudiants de l'Executive MBA ESSEC&Mannheim se sont mobilisés pour accompagner ses jeunes dans leurs démarches. « Dans le cadre de notre class project, nous avons décidé un partenariat avec le Café de l'avenir, dont la vocation est d'aider les jeunes à trouver un emploi. Nous souhaitons leur faire profiter de notre expérience de l'entreprise et leur ouvrir nos réseaux », explique Laurent Tirode, étudiant à l'Executive MBA.

« Cela s'inscrit pleinement dans la tradition des class projects de l'Executive MBA ESSEC&Mannheim : nos étudiants placent l'humain et la solidarité au cœur de leurs préoccupations », explique Alan Jenkins, directeur académique de la formation, présent à cette première rencontre.

UN PARTENARIAT EXEMPLAIRE

Pour le Café de l'avenir qui existe depuis

cinq années et qui a d'ores et déjà accompagné 2 500 jeunes dans leur recherche d'emploi, ce partenariat est une première : « Nous comptons beaucoup sur ces "étudiants" expérimentés de l'Executive MBA pour aider nos jeunes à construire une vraie stratégie de recherche, à valoriser leurs compétences et leur parcours de vie, à mieux connaître les codes de l'entreprise, mais aussi à retrouver confiance en eux », explique Françoise Lefèvre, présidente du Café de l'avenir.

Élisabeth est diplômée d'un master 2 de psychologie. En rencontrant Christophe Alagapin, consultant en management et étudiant au sein du MBA, elle n'a pas perdu son temps : « J'avais beaucoup d'a priori sur les grandes entreprises et n'osais pas envoyer mon CV dans ces structures car j'avais eu une mauvaise expérience. Mais c'est idiot ! Mon accompagnateur m'a aussi recommandé de chercher dans les cabinets experts en bilan de compétences. Je vais rester en contact désormais avec lui. »

DE NOUVEAUX ÉVÉNEMENTS EN PRÉPARATION

Le partenariat n'en est qu'à ses débuts. Tout d'abord, les étudiants de l'Executive MBA se sont engagés à suivre ces jeunes jusqu'à leur embauche. Ils auront l'occasion de suivre un autre jeune le 12 mars lors d'une seconde rencontre qui s'achèvera par un grand événement sur le thème de l'emploi des jeunes et de la transparence dans le recrutement. Des chefs d'entreprises, mais aussi des enseignants de l'ESSEC, des DRH, des personnalités politiques, viendront débattre de ce sujet. « Nous dévoilerons aussi à cette occasion les résultats d'une enquête sur le thème de la transparence en entretien. Nous avons en effet le sentiment qu'un

entretien d'embauche est plus que jamais une pièce de théâtre au cours de laquelle chacun ne dévoile pas toujours ce qu'il est. C'est l'une des causes de certains blocages », indique Grégoire Lagabe, étudiant à l'Executive MBA, qui a suivi la mise en place et le déploiement de ce questionnaire. Car in fine, l'idée est bien d'agir concrètement, et à l'échelle d'une classe, contre le chômage des jeunes, qui touche aujourd'hui près de 23 % des 18-24 ans.

« Je suis ravie de voir que des étudiants

en MBA se mobilisent pour nous. Maintenant, je sais que ce sera un parcours du combattant, qu'il n'y a pas de baguette magique, malheureusement », indiquait une jeune chercheuse d'emploi à l'issue de la soirée. « J'ai ressenti un certain désespoir. Mais je pense vraiment que nous pouvons aider. Nous avons tous connu cette situation il n'y a pas si longtemps, finalement », souligne à juste titre Aymeric de Sérésin (MBA). L'aventure vers l'emploi est en marche ! ●

EXECUTIVE MBA

Les 100 jours des dirigeants

« JEUNES DIRIGEANTS : LA RECETTE POUR RÉUSSIR. » À L'OCCASION D'UNE CONFÉRENCE ORGANISÉE SUR LE CAMPUS DU CNIT, ÉRIC PINOT (E79) – CEO DE SIA INTERNATIONAL – ET PASCAL SCHUSTER – CEO DE VIGILEC – ONT ÉVOQUÉ, DEVANT LES ÉTUDIANTS DE L'EXECUTIVE MBA, LES PREMIERS MOIS DE LEUR PRISE DE FONCTION.

Invités par Laurent Acharian (MBA11), co-auteur de l'ouvrage *Les 100 Jours des dirigeants*, les deux managers ont reconnu que cette période représente un défi majeur. Le nouveau dirigeant doit affirmer son style et imposer sa stratégie alors même qu'il découvre la société.



Pascal Schuster et Éric Pinot



gérer les journalistes. Dans tous les cas, le but est de calmer les inquiétudes, légitimes en période de changement, en maîtrisant la circulation des informations – ainsi que sa propre image.

Pour autant, il ne s'agit pas de se donner un rôle : on reprochera toute ambiguïté à un dirigeant. Il est nommé pour faire des choix. Dès les premiers jours, il doit définir les règles et les priorités, établir clairement les processus de décision, les rythmes de travail, les réunions auxquelles il assiste. Cela lui donnera suffisamment d'assise pour s'atteler rapidement et efficacement à l'analyse même du business model de l'entreprise.

Ainsi, il atteindra son objectif principal : établir un plan stratégique performant dans les quelques mois qui suivent son recrutement. ●

FAIRE FACE

Or, il arrive souvent en terrain hostile : Éric Pinot a dû annoncer une réduction des effectifs, Pascal Schuster a été imposé par les actionnaires contre l'équipe décisionnaire en place. L'enjeu est alors de s'entourer de personnes prêtes à vous soutenir dans l'élaboration d'un projet commun, concerté. Mais s'il est impératif de se séparer des personnes incompetentes, il est également nécessaire de privilégier la promotion interne pour

les remplacer. Cela signale à l'entreprise qu'on reconnaît ses forces.

COMMUNIQUER

Car l'arrivée en poste exige d'importants efforts de communication, à tous les niveaux. Pascal Schuster a rencontré tous les cadres sous sa responsabilité, autant pour les sensibiliser à sa vision que pour leur signifier sa considération. Il a en outre mis en place une newsletter mensuelle. Éric Pinot, quant à lui, a eu affaire aux médias, alertés par des syndicats en colère. Il n'a pas hésité à engager une agence de relations publiques pour



JAPON

Soirée ESSEC-INSEAD, atelier sur le leadership

EN COLLABORATION AVEC L'INSEAD ALUMNI ASSOCIATION IN JAPAN, ESSEC ALUMNI JAPON A ORGANISÉ, À L'AUTOMNE DERNIER, UN ATELIER SUR LE LEADERSHIP, DANS LE CADRE EXCEPTIONNEL DE HAPPOEN.

Philippe Grall, ami de l'ESSEC, est coach professionnel pour cadres dirigeants. Réalisant son rêve d'entrepreneur, il a créé équilibre k.k., sa société de coaching en 2006. Utilisant les techniques de programmation neurolinguistique (PNL) venues des États-Unis, il a, depuis, réussi à s'imposer comme l'un des coachs les plus influents de Tokyo.

À QUOI RECONNAÎT-ON UN BON LEADER ?

Après avoir demandé aux participants de dire ce que le concept de leadership évoquait aux uns et aux autres, Philippe a partagé sa vision du leadership. C'est pour lui une construction pyramidale reposant sur quatre piliers. D'abord, au cœur, le « diamant », autrement dit les talents que chaque individu possède et dont la prise de conscience est une étape essentielle. Un bon leader a conscience de ses talents, reconnaît et cherche à développer les talents des autres. Ensuite, aux fondations, il y a l'équilibre néces-

saire entre trois états émotionnels : la force (confiance en soi, capacité à convaincre, détermination), l'ouverture (empathie) et la légèreté (imagination, humour, flexibilité, plaisir). Un bon leader maximise ces trois états émotionnels de manière homogène. Troisièmement, on trouve au sommet de la pyramide le « leading spirit », comprenant les trois clés pour définir et exécuter une stratégie : mission, vision et passion. Toute organisation repose sur ces trois principes. Enfin le « fly around », la capacité à se voir de l'extérieur, de manière à jouer avec ses émotions pour mieux les maîtriser. C'est en cultivant ces quatre piliers que le leader révèle tout son potentiel, en commençant par voir et reconnaître verbalement le « diamant » qui est en chacun de ses collaborateurs. L'événement a attiré plus d'une cinquantaine d'anciens INSEAD, ESSEC, étudiants et amis de l'ESSEC. Quelques voix se sont élevées pour demander que l'on renouvelle l'expérience. À bon entendeur... ●

USA

Thanks to Anne, and welcome to François, the new president for the ESSEC Alumni in the USA.

ANNE DE LOUVIGNY STONE (E83) HAS DECIDED TO LEAVE THE PRESIDENCY OF THE ESSEC USA ALUMNI ASSOCIATION, AFTER MORE THAN 10 YEARS AT THE HELM. ANNE WILL REMAIN DIRECTOR AND VICE PRESIDENT OF THE NEW YORK CHAPTER OF THE FRENCH AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE, AND PRESIDENT OF THE ASSOCIATION DES AMIS DES GRANDES ÉCOLES DE FRANCE IN THE US.

ANNE DE LOUVIGNY STONE

Anne is Senior Vice President, International Financial Advisor, at Merrill Lynch Global Wealth Management. Her team, based in New York, services clients of French origin, mostly corporate executives and business owners, across the US, France, Belgium and Switzerland. Prior to joining Merrill Lynch in 2000, she worked for four years at American Express in New York, where she held several executive positions including Vice President of Global Marketing and Strategic Planning for the Foreign Exchange Services Division. Born and raised in France, she holds an MBA from ESSEC, and a Master in Political Sciences from the Institut d'Études Politiques of Paris. Anne was received into the French National Order of Merit in 2009 for her distinguished work promoting our country in the US.

With more than a thousand alumni in the USA, ESSEC USA is one of the most active chapters. Anne built a strong team, recruited board members, officers and volunteers over the years. As ESSEC international's local representative of the association, she embraced her role and brought structure through a great website essecusa.com.

She built a network of ESSEC students through both social and professional events, activities and conferences. The local chapters in New York, Chicago, Los Angeles, Miami, and San Francisco gather internship offers for students, welcome new students and graduates arriving as well as American coming back home.

She promoted the school with local business schools and associations. One of the initiatives was to participate in the French MBA Conference, an amazing networking and recruiting event in New York City.

On the media side, Anne was a regular contributor for the *Reflets* magazine.

Anne continues to be active in fund raising initiatives, and is heading the effort to raise a significant portion for the «ESSEC USA 2010-2015 Fundraising Campaign» in the USA. As a reminder, the goal is to raise €50 million worldwide over eight years.

After all these actions comes the times to pass the lead to somebody else.



FRANÇOIS LUIGGI

The ESSEC Alumni-USA Chapter proposed François Luiggi (H92) as new president whose candidacy was approved by the ESSEC International Bureau in

Paris. François Luiggi is the Hotel Manager at the Setai Fifth Avenue, a Capella Managed Hotel. Prior to joining Capella Hotels, François worked in hotel operations in several companies, including The Mark and The Carlyle in New York. Prior to his time in New York, he spent ten years with Four Seasons Hotels & Resorts including joining the head office in Toronto. There he opened fourteen luxury properties all around the world, most notably the Four Seasons in Hong Kong and the Hotel des Bergues in Geneva. François received an MBA in Hotel Management from ESSEC Business School and Cornell University. François is a native of Corsica.

THREE MAIN OBJECTIVES FOR THE COMING YEARS

The first one is to increase the number of scholarships awarded to American students studying at ESSEC. 2011 will be the third year the ESSEC USA Alumni International Leadership Award Philippe Mathe Fellowship will be awarded. This year, the two new recipients will be announced December 1, 2011.

The new team also plans to embrace social media and be more active on Facebook and LinkedIn especially. The last and maybe most important objective is to assist ESSEC entrepreneurs start businesses in the USA. The addition of Jabril Bensedrine to the board is key to achieving this goal. Jabril graduated from ESSEC with a doctorate in strategy in 1997. He founded and provided seed funding to The Triana Group, an international business development firm which represents foreign technology companies in the USA. Jabril is very keen to help the younger generation of ESSEC graduates as much as possible succeed in the USA. ●

LE CLUB ESSEC CIGARE ET SA CHORALE

avec Jeremiah Meerapfel et Manolo Gimenez des « Gypsies »



Daniel Chenain (E68) souhaitait recevoir un jour la Société Meerapfel, le plus important fournisseur mondial en cigares premium. Celle-ci ne s'intéresse guère au marché français et ne fréquente pas les clubs d'amateurs. André Fougères (E54) a réussi à décider son ami Jeremiah Meerapfel à venir au club ESSEC le jeudi 15 septembre.

Une dotation cigares exceptionnelle a été proposée :

- à l'accueil, un Padron 1964 Anniversary, s'accordant bien avec le Mojito Havana Club de la Société Pernod ;
- pendant les interventions, Arturo Fuente Don Carlos, un robuste dominicain, en parfaite harmonie avec le champagne Veuve Clicquot « Rich 2002 » présenté par François Hautekeur, œnologue de Veuve Clicquot ;
- à la fin du dîner, un Arturo Fuente Opus X Petit Lancero, un lonsdale dominicain (dont la tripe est composée de 9 feuilles), très difficile à trouver, dégusté voluptueusement avec

un cognac Hennessy « Privé » (en vente exclusive dans les duty-free shops) présenté par Cyrille Gautier Auriol, ambassadeur de Hennessy.

UNE BELLE HISTOIRE

André Fougères nous a conté la « saga » Meerapfel, depuis la création de la société en 1876, son essor en Allemagne jusqu'à ce qu'Hitler confisque tous les biens de cette famille juive. Dépouillés et parias, les Meerapfel s'exilent en France puis en Hollande, et s'installent aux USA et à Cuba où Heller Meerapfel, le patriarche, se lie d'amitié avec Che Guevara et Hemingway. L'embargo américain les conduit à Saint-Domingue (avec Arturo Fuente, la marque la plus vendue au monde) et plus tard au Cameroun, où ils relancent la culture du tabac. Meerapfel est devenu le plus gros créateur d'emplois au Cameroun : 5 000 paysans et 3 000 trieurs et emballeurs. Il arrive aujourd'hui à obtenir des feuilles de capes huileuses d'une grande qualité.



SOUS LE SIGNE DE LA MUSIQUE

Parmi nos invités, deux membres d'honneur de notre club : le général Robert Bresse, ancien directeur du musée de l'Armée, nouveau président de la Fondation de la France libre, et le général Jean-Pierre Beaulieu, aujourd'hui directeur des services généraux du groupe ESSEC.

François Dutreil (E65) et Daniel Chenain (E68) ont remis la médaille de l'ESSEC à Jeremiah Meerapfel.

Cette soirée était aussi placée sous le signe de la musique puisque Jeremiah était accompagné de Manolo Gimenez, le principal chanteur des « Gypsies ». Il termine un nouvel album, intitulé Manolo Kings, the voice of the Gypsies, avec le célèbre Arturo Sandoval, titulaire de six Grammys !, et en duo avec Jade Valerie, chanteuse américaine qui a déjà deux disques de platine et quatre disques d'or ! Manolo, s'accompagnant à la guitare, nous a chanté quelques airs des Gypsies.

Daniel Chenain, membre d'un ensemble choral réputé, a eu l'idée géniale de

constituer une chorale avec d'autres membres du club : François Olivier, organiste de Saint-Eustache, son épouse Valérie Thomassin, ex-directrice des Petits Chanteurs à la croix de bois, Denis Dupays, ancien directeur des chœurs de Radio France et du Capitole de Toulouse, François Hautekeur, Olivier de Premesnil (E78) et quelques autres... Ils ont chanté avec Manolo, notamment Besame mucho, pour terminer par Joyeux anniversaire en l'honneur des 80 ans d'André Fougères, qui a été fêté dans la joie et la reconnaissance comme fondateur du club ESSEC Cigare. La France libre avait offert un gâteau d'anniversaire géant et André Fougères a reçu de jolis cadeaux d'ESSEC Alumni et de nos partenaires : Veuve Clicquot, Pernod, ST Dupont, Hennessy et Meerapfel.

Une soirée inoubliable par les cigares mais surtout par la chaleur humaine et la sympathie manifestées au cours de ce dîner. ●

BRUNO BLONDEL
Directeur de recherche à l'Institut Pasteur
Membre de l'équipe d'animation
du club ESSEC Cigare

PROMO 50

Réunion à la MDE

A QUOI SERVENT NOS COTISATIONS ? C'EST L'UN DES SUJETS ABORDÉS À L'OCCASION DE CETTE RÉUNION, À LAQUELLE PARTICIPAIENT 21 MEMBRES DE LA PROMO.

A la demande de Robert Crouzet, Emeric Peyredieu du Charlat (E90), DG d'ESSEC Alumni expliqua que les cotisations servaient notamment : au fonctionnement du 70 rue Cortambert, siège de l'association où un personnel très motivé s'occupe du Service Orientation Carrières (SOC), de l'édition de l'annuaire des diplômés, de la revue Reflets Magazine et des Echos d'ESSEC Alumni, de l'organisation des réunions des nombreux clubs professionnels ou de promos.

La présentation de quelques chiffres et diapos

ont permis de mesurer l'ampleur du développement du groupe ESSEC depuis le 21 rue d'Assas ! : environ 4000 étudiants dont ESSEC, EPSCI et autres formations de Mastères, et à l'international double diplôme avec des écoles ou universités en Allemagne, Italie, Japon, Chine, Inde et Singapour où le campus ESSEC reçoit chaque année environ 150 étudiants du groupe ESSEC dans cette partie du monde en plein essor.

Robert Crouzet a ensuite donné des nouvelles des camarades empêchés de participer à la réunion ;

il a enfin rendu un hommage ému aux trois camarades disparus cette année :

Gabriel Brot, délégué de promo depuis de nombreuses années, Pierre Durin, Michel Lamarque dont les veuves étaient présentes à cette réunion.

Nous avons ensuite été invités à profiter d'un buffet excellent à tous égards, tandis que G. Rodrigues-Henriques fit un exposé sur l'art et la manière d'avoir 80 ans (« c'est pas marrant assurément ») et qu'une « photo de famille » fut réalisée de tout le groupe. ●

PROMO 54

La Promo 54 à l'honneur

La Promo 54 méritait amplement cette distinction « pour sa fidélité et son implication dans ESSEC Alumni » :

■ elle présente tous les ans le plus fort taux de cotisation. Il était de 82 % en 2004, lors de son cinquantenaire, et il est encore aujourd'hui de 68 %, alors que ses 71 membres vivants ont autour de 80 ans ;

■ elle a seulement quatre sans adresse.

Elle a toujours montré une vitalité exemplaire depuis le premier festival ESSEC qu'elle a lancé en 1954, retransmis par la télévision, remplissant le palais de Chaillot pendant deux soirées. Elle a fondé quatre clubs avec grand succès : Distribution, Luxe, Cigare et Spiritualité. Elle a animé

pendant plus de dix ans le club Madame ESSEC. C'est elle qui est à l'origine de la cérémonie ESSEC du Souvenir, apportant chaque année environ 10 % des participants alors qu'elle représente moins de 0,3 % des diplômés du groupe ESSEC (sur ces bases, on rassemblerait plus de 15 000 participants).

En ma qualité de président d'ESSEC Alumni, j'ai donc été heureux, accompagné d'Émeric Peyredieu du Charlat, directeur général, de remettre ce diplôme d'honneur à Philippe Meynard, délégué de la promo, en présence des 50 représentants de la Promo 54 à la cérémonie ESSEC du Souvenir. ●

MAHAMADOU SAKO >E85



J. Blanche, P. de Lavarenne, J.-H. de Retz, J. Guyard, J. Hospital, T. Jacqueminet, B. Lafon, F. Lescure, O. Mabilde de Poncheville, J.-F. Huchet, E. Percepiéd, A. Sallez, J. Schlegel, J.-L. Soulié (P. Block étant resté à Bonifacio, il ne figure pas sur la photo).

PROMO 61

Voyage en Corse

POUR FÊTER SON CINQUANTENAIRE, LA PROMO 61 EST ALLÉE À LA DÉCOUVERTE DES PLUS BEAUX SITES DE L'ÎLE DE BEAUTÉ. UN PÉRIPLÉ INOUBLIABLE.

Ce cinquantenaire était prévu depuis longtemps. Le délégué de la promo et Jacques Schlegel en « fignolèrent » les moindres détails et nous étions tous au rendez-vous à Paris-Orly ou à Marseille. Destination Bastia et la Corse durant six jours. Manquaient en dernière minute, pour des raisons médicales, S. Delcourt et A. Léopold. En tout, une trentaine d'anciens, épouses comprises.

UNE ORGANISATION SANS FAILLE

Au programme et en autocar chinois grand luxe : toute la côte ouest par petites étapes, de Bastia à Porto-Vecchio. Temps magnifique, mer à 24 °C. La Corse mérite bien son titre d'Île de Beauté, de Saint-Florent à Calvi, de l'Île-Rousse à Piana (Ah ! cet hôtel de Capo Rosso avec une vue sur un magnifique coucher de soleil !), d'Ajaccio à Bonifacio. Belle promenade en mer vers les îles Lavezzi. Puis Porto-Vecchio, col de Bavella, et retour sur le continent par l'aéroport de Figari.

SOUVENIRS, SOUVENIRS

Durant les repas, les temps de détente, les visites de citadelles, que de souvenirs égrenés cinquante ans après, sur la Catho de la rue d'Assas, ses amphis exigus, « Le Paradou » au coin de la rue de Rennes, le Mazet et le Mabillon...

Dans l'enthousiasme de ces retrouvailles, il a été décidé – pour bénéficier encore de nos facultés intellectuelles et physiques – de fêter le 60^e anniversaire de la promo... dès l'année prochaine et ce..., durant dix ans. Destination : sans doute une mini-croisière sur le Rhin, le Danube, la Croatie... Toutes les idées sont bonnes. À l'année prochaine pour d'autres aventures. ●

JACQUES HOSPITAL
Délégué de promo



Le CEIPI, une référence mondiale de la propriété intellectuelle

Fort d'une expérience de 45 ans, d'outils pédagogiques de grande qualité, d'un corps enseignant composé d'universitaires spécialisés et d'éminents praticiens provenant de tous les horizons nationaux, européens et internationaux, le CEIPI (Centre d'études internationales de la propriété intellectuelle), composante de l'Université de Strasbourg, est reconnu dans les milieux spécialisés comme l'un des plus importants centres universitaires en Europe pour l'enseignement et la recherche du droit de la propriété intellectuelle.

■ LE CEIPI ET SES FORMATIONS

Le CEIPI forme les spécialistes du droit de la propriété intellectuelle dans ses différentes professions en proposant quatre diplômes universitaires reconnus pour les ingénieurs, scientifiques et/ou les juristes, cinq masters (M2) en droit de la propriété intellectuelle (quatre à finalité professionnelle et un à finalité recherche), ainsi que des séminaires européens et internationaux de formation.

Le Centre forme également les futurs mandataires français et européens en brevets en organisant des cours et séminaires de préparation aux examens de qualification français (EQF) et européen (EQE).

■ LE CEIPI ET LA RECHERCHE

En appui de ses activités de formation, le CEIPI avec son Laboratoire de recherche mène une importante réflexion quant à l'évolution du droit de la propriété intellectuelle dans la société de la connaissance par des publications, des participations à des projets européens et internationaux, et par l'organisation de journées d'actualités juridiques et de colloques.

Contact : Tél. : + 33 368 858 800 ■ Fax. : + 33 368 858 566
Mail : ceipi@ceipi.edu ■ Site web : www.ceipi.edu

SOMMAIRE

SPIRITUALITÉ

Cérémonie interreligieuse du Souvenir

PRÈS DE 500 DIPLÔMÉS ET AMIS DE L'ESSEC SE SONT RETROUVÉS À L'ÉGLISE SAINT-GERMAIN-DES-PRÉS POUR TÉMOIGNER DE LEUR FIDÉLITÉ ET DE LEUR RECONNAISSANCE. CETTE ANNÉE, LES PARTICIPANTS ÉTAIENT ACCUEILLIS PAR BENOIST DE SINETY, CURÉ DE LA PAROISSE.



Mgr Ravel entouré des concélébrants.



Les jeunes.

Présidé par monseigneur Luc Ravel, évêque aux Armées, ce fut un moment solennel, à dimension humaine, regroupant de façon harmonieuse l'ensemble de la Communauté : diplômés, école, professeurs et étudiants.

Nous parlons souvent des valeurs de l'ESSEC reconnues dans le monde économique, social et culturel. Cette cérémonie annuelle les renforce et apporte un témoignage de leur authenticité. L'ESSEC s'enrichit de ses diversités, la cérémonie interreligieuse nous permet de prier côte à côte.

UNE BELLE HOMÉLIE

Avant le début de la messe, M. Sako (E85) et E. Peyredieu du Charlat (E90) ont fait l'appel des 50 ESSEC décédés durant l'année 2011 en présence de leurs familles.

Dans son homélie, monseigneur Luc Ravel a parlé du souvenir de nos défunts. « Comment, en effet, faire souvenir de nos défunts dans la force de la prière ou dans l'effort de

mémoire sans nous impliquer nous-mêmes et nous remettre devant cette réalité difficile "à vivre", la mort, dont tous diront qu'elle appartient à l'existence humaine... Qu'ainsi aujourd'hui, en priant pour nos morts, nous reprenions cette marche de l'homme solide dont le pied frappe le sol et dont la tête cherche les étoiles. Cette marche rigoureuse de l'homme droit relève de l'Espérance. Car l'éternité rattrapée par le temps s'appelle Espérance. »

Nous nous réjouissons chaque année davantage de l'action de la Communauté chrétienne des étudiants. Avec sa présidente Anne-Sophie Bastide (E12) et le Père Samuel Berry, aumônier des étudiants de l'ESSEC, elle a participé pleinement à l'organisation de cette cérémonie et il est heureux de constater la présence de plus en plus importante de jeunes diplômés et étudiants. Comme l'année dernière, le revenu de la quête a été remis à Aurélie Jarlier, présidente de



Mgr Luc Ravel entouré d'un protestant, d'un juif, d'une musulmane, d'un catholique et d'un orthodoxe.



Les anciens présidents d'ESSEC Alumni et M. Sako, président.



Mgr Ravel en compagnie de M. Sako, président d'ESSEC Alumni, et de P. Tapie, DG du groupe ESSEC.

Pélessec, association qui organise des pèlerinages dans un grand lieu de la chrétienté. Il y a deux ans, Pélessec a emmené une trentaine d'étudiants de l'ESSEC en Terre Sainte et l'année dernière, une quarantaine en Italie, à Assise, Sienne et Rome, avec un groupe d'environ cinquante. Cette année, l'association partira avec 35 étudiants en

Pologne, sur les pas du bienheureux Jean-Paul II. Après la cérémonie, au nom du club ESSEC Spiritualité, Mahamadou Sako, président d'ESSEC Alumni, a remis à monseigneur Luc Ravel la médaille d'honneur de l'ESSEC. La prochaine cérémonie interreligieuse ESSEC du Souvenir a été fixée au 24 novembre 2012. ●

DANIEL CHENAIN >E68

MERCI À TOUS CEUX QUI ONT CONTRIBUÉ À LA RÉUSSITE DE CETTE CÉRÉMONIE, ET EN PARTICULIER :

■ **Mgr Luc Ravel, évêque aux Armées françaises**, et les concélébrants, le Père Benoist de Sinety, curé de Saint-Germain-des-Prés, le Père Stéphane Bentz, vicaire à Saint-Germain-des-Prés, ancien aumônier de l'ESSEC, le Père Benoît-Marie Florant, aumônier de Chrétiens en grandes écoles, le Père Samuel Berry, aumônier des étudiants de l'ESSEC, les ESSEC Robert Vairon, Olivier de Premesnil, Thibaut du Pontavice et nos amis présents à l'autel,

notamment Patrice Jacqueau, ESSEC et diacre permanent.

■ **Les représentants des différentes religions** : Nicolas Vassiliev et Basile Iliadis, Laurent Bruneton et Laure Terriou, étudiante à l'ESSEC, Alexandre Ippolito, Iman El Gohary et Julien Ohanna.

■ **Ceux qui ont accompagné nos prières en musique** : François Olivier, organiste titulaire de Saint-Eustache, Alain Fontès, trompettiste dans

l'orchestre de la Garde républicaine, Rozenn Mion et Laetitia de Larturière, flûtistes, la Communauté chrétienne des étudiants qui ont chanté le psaume et animé les chants avec leurs magnifiques voix.

■ **Enfin, l'équipe d'animation du club Spiritualité**, et notamment André Fougères, fondateur du club, infatigable et dévoué coordonnateur de la cérémonie, et Thibaud Chalmin, maître de cérémonie.

JUNIOR ESSEC CONSEIL

De nouvelles avancées

L'ASSOCIATION MET L'ACCENT SUR LA FORMATION ET S'ENGAGE POUR L'ENVIRONNEMENT.

Neuf nouveaux chefs de projet ont fait leur entrée à Junior ESSEC Conseil. C'est pour eux le début d'une année intense, riche en enseignements, grâce au contact soutenu qu'ils auront avec le monde de l'entreprise. Ils seront épaulés par leurs prédécesseurs à la Junior Entreprise, qui, forts de leur expérience, s'efforceront de transmettre ce qu'ils ont eux-mêmes appris, dans une continuité qui fait la force de cette structure.

La cohésion de l'équipe et la formation sont les priorités de Junior ESSEC en ce début d'année, puisqu'elle est un gage d'efficacité. C'est pour parfaire cette cohésion que l'équipe est

partie lors du week-end de la Toussaint en séminaire de formation au Maroc.

UNE ANNÉE DE DÉFIS

La Junior Entreprise, en plus des études qu'elle délivre aux grandes entreprises comme aux entrepreneurs en voie de lancement, s'efforce de trouver de nouveaux moyens de progresser, en augmentant notamment sa présence dans les appels d'offre publics. C'est aussi dans cette logique que Junior ESSEC va s'engager dans la voie de l'acquisition des normes ISO 9001 et 14001, normes internationales sanctionnant l'excellence des systèmes de management de la qualité et environnemen-

taux. Ce projet, ambitieux pour une Junior Entreprise, permettra à Junior ESSEC d'officialiser une excellence que lui reconnaissent déjà les entreprises avec lesquelles elle a collaboré.

DE NOMBREUX PROJETS À L'ÉTUDE

Dans un souci d'efficacité, Junior ESSEC a aussi modernisé une partie de ses services. Par l'acquisition de tablettes électroniques destinées à l'administration et à la saisie des questionnaires, Junior ESSEC se démarque. Cette volonté d'innover témoigne de l'exigence d'excellence qui est celle de Junior ESSEC depuis plus de 44 ans. ●

ALEXANDRE HUON DE KERMADEC
E MSc (2^e année)

AS DE CHŒUR

La passion du chant

POUR ENRICHIR LA TROUPE ET RECRUTER DE NOUVEAUX TALENTS, L'ASSOCIATION A ORGANISÉ UNE SOIRÉE, RÉUSSIE, D'AUDITIONS.

Les membres d'As de Chœur, la troupe de chant a cappella de l'ESSEC, ont organisé leurs auditions de recrutement comme tous les ans, en Grand Amphi. Le but ? Agrandir la troupe et trouver de nouveaux talents parmi les nouveaux venus sur le campus.

UN BEAU RÉPERTOIRE

La chorale As de Chœur a été créée il y a deux ans, pour permettre aux passionnés de chant habitant le campus de se rassembler autour de la musique et d'interpréter ensemble des chansons modernes a cappella. Leur répertoire compte déjà de nombreux titres tels Apologize, You are the World, Happy Day, ou encore Le Chat.

Le soir des auditions, 14 candidats se sont produits devant un public nombreux, venu soutenir ses amis ou passer une soirée en musique. Les candidats ont interprété deux chansons chacun, accompagnés de la bande son ou bien de leur guitare. Parmi les chansons entendues ce soir-là : Isn't she lovely (Stevie Wonder), Back to Basics (Amy Winehouse), Rolling in the deep (Adèle), Ne me quitte pas (Jacques Brel) et bien d'autres.

Les membres du jury ont assisté ce soir-là à des auditions de haut niveau, comme l'a confirmé le succès de la performance d'As de Chœur lors de la soirée Cabaret du 21 novembre en GH. ●

ESTELLE YAFI >E11
Fondatrice d'As de Chœur

EUROPA/SPECQUE

Les Parisiens, grands acteurs de l'édition 2011

LA DÉLÉGATION MIXTE DE L'ESSEC ET DES UNIVERSITÉS DE PARIS, SOUTENUE PAR LE GROUPE LAFARGE, A RELEVÉ AVEC BRIO LE DÉFI DE LA SIMULATION DU PARLEMENT EUROPÉEN CANADA-QUÉBEC-EUROPE (SPECQUE), LA PLUS IMPORTANTE SIMULATION FRANCOPHONE DU PARLEMENT EUROPÉEN.



La délégation de Paris.

La délégation française était composée cette année de cinq étudiants du groupe ESSEC, dont quatre membres de l'association Europa ESSEC. Organisée à Luxembourg du 7 au 14 août, l'édition 2011 a été l'occasion pour de nombreux jeunes Parisiens de briller devant des représentants issus des quatre coins de la francophonie. La délégation, menée par Aurélia Debru (E09, également rapporteur de la commission parlementaire Marché intérieur et protection des consommateurs), a été plébiscitée par ses pairs lors de la soirée de clôture. De nombreux prix leur ont été décernés, parmi lesquels celui de la meilleure délégation et celui des eurodéputés les plus drôles.

LES ÉTUDIANTS AU PARLEMENT EUROPÉEN

Depuis la création de la SPECQUE en 1998, des milliers de jeunes ont pu endosser le costume de responsables politiques européens (notamment eurodéputés,

membres de la Commission européenne, journalistes, ou depuis cette année lobbyistes). La semaine s'articule autour de séances en plénières et en commissions au cours desquelles sont débattus chaque année quatre textes portant sur des thèmes d'actualité : après de nombreuses joutes oratoires ou autres négociations de couloirs, les textes amendés sont soumis aux votes des eurodéputés.

UNE ÉDITION RÉUSSIE

2011 a d'ailleurs été une édition remarquable : près de 190 participants, issus de 30 universités et de 21 nationalités, étaient présents pour une édition soutenue, entre autres, par le Premier ministre luxembourgeois, M. Jean-Claude Juncker, le Parlement européen par l'entremise de son président, M. Jerzy Buzek, ou le ministre français de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, M. Laurent Wauquiez. ●

THIBAUT POISSONNIER >C14
Chef de délégation pour l'édition 2012 à Montréal

ESSEC CONSEIL INTERNATIONAL

30 ans d'activité

ÉGALEMENT CONNUE SOUS LE SIGLE ECI, L'ASSOCIATION POURSUIT ET AMPLIFIE SA MISSION DE PARTICIPATION À LA DÉMARCHE D'IMPLANTATION DE PME FRANÇAISES À L'ÉTRANGER.

En 2012, cela fera 30 ans exactement qu'ESSEC Conseil international envoie chaque année ses membres réaliser études de marchés et autres missions sur différents continents. Des missions au contenu aussi varié qu'exotique, telle par exemple une étude du marché de la restauration dans l'industrie du pétrole en Azerbaïdjan ou de la porcelaine au Brésil. Le but est simple : participer à la démarche d'implantation à l'étranger de PME françaises.

AU RYTHME DU COMMERCE INTERNATIONAL

La structure a su évoluer au rythme du commerce international. Là où les informations étaient rares au début des années 1990, elles sont aujourd'hui foisonnantes sur Internet et les bases de données fournies par l'ESSEC. ECI ne propose donc plus uniquement de classiques études de marché à partir de la France ou sur place, mais également et surtout des missions terrain de recherche de partenaires commerciaux à l'étranger.

En octobre et novembre 2011, six étudiants sont ainsi partis en mission pour des maisons de vin françaises, en Roumanie et en Corée du Sud. Ils ont pris soin de ne pas créer de concurrence directe entre les appellations. La mutualisation des coûts a permis à l'association d'offrir des tarifs plus qu'avantageux pour un résultat complet. Immergés dans la culture locale, ils ont présenté des échantillons produits aux importateurs locaux, tout en menant des entretiens auprès d'experts pour affiner leur compréhension du marché. Ont ensuite été restituées les listes de contacts intéressés et l'étude finale. La rémunération des étudiants a été conditionnée par le succès de la mission, c'est-à-dire par la livraison effective de bouteilles courant 2012.

Pour les étudiants, voilà donc une opportunité de se plonger dans le monde de l'import/export, d'observer l'application concrète du savoir enseigné en cours, et d'en tirer de nouveaux enseignements. De quoi apporter un peu de rondeur et d'aventure à sa scolarité. ●

ÉDOUARD ALABRO
E MSc (2^e année)

ESSEC JAPON

Une association dynamique

ESSEC JAPON EST UNE ASSOCIATION INTERNATIONALE REGROUPEANT DES ÉTUDIANTS DE L'ESSEC QUI SOUHAITENT PARTAGER LEUR INTÉRÊT POUR LA CULTURE NIPPONE AVEC LE RESTE DU CAMPUS.



L'association permet d'en apprendre plus sur le Japon, sa culture et tout ce qui fait son charme au sein d'un groupe de personnes motivées et passionnées. De plus, nous aidons régulièrement les étudiants souhaitant faire un stage au Japon et nous accueillons les étudiants japonais en échange à l'ESSEC. ESSEC Japon est présente

activement dans la vie associative du campus via l'organisation de petits événements tout au long de l'année, dont les célèbres « Journées du Japon ».

L'ÉVÉNEMENT PHARE DE L'ANNÉE

Chaque année, depuis 1985, ESSEC Japon organise un événement majeur appelé les « Journées du Japon ». Durant plusieurs

jours, le campus vit à l'heure japonaise. De nombreuses activités sont mises en place : démonstration d'arts martiaux, danses folkloriques, ateliers de calligraphie, initiations à la cérémonie du thé, projections de films japonais, tournoi de jeux vidéo, tombola et bien d'autres.

De nombreuses entreprises nous ont fait confiance

et ont apporté leur soutien pour les précédentes éditions des Journées du Japon » : Panasonic, Konami, Shiseido, Toraya et bien d'autres.

ESSEC Japon est une association dynamique, toujours ouverte à de nouveaux partenariats avec des entreprises ayant un lien avec le Japon. ●

OMAR SLIMANI >E3
Président d'ESSEC Japon



Des étudiants
attentifs et
motivés

OIKOS PARIS

Cycle de conférences sur les métiers éthiques

LA GLOBAL SOCIAL VENTURE COMPETITION (GSVC) EST UNE COMPÉTITION INTERNATIONALE DE BUSINESS PLANS RÉSERVÉE AUX ÉTUDIANTS AYANT DES PROJETS D'ENTREPRISES ALLIANT VIABILITÉ ÉCONOMIQUE ET IMPACT SOCIAL.

La compétition francophone est organisée, entre autres, avec l'Université de Berkeley, la London Business School et l'ESSEC. La Finale Francophone de l'édition 2011 a été organisée à l'ESSEC par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES).

DES CONFÉRENCES AUTOUR DE THÈMES D'AVENIR

Oikos Paris, l'association de Développement Durable de l'ESSEC a organisé dans le cadre de cet événement des conférences. Une douzaine de professionnels principalement issus d'écoles de gestion et de formations universitaires orientées Finance ont été invités à l'ESSEC pour présenter leur travail quotidien dans quatre domaines : le Conseil en Développement Durable, la Finance Éthique et Solidaire, la Responsabilité Sociétale des Entreprises et l'Entrepreneuriat Social. L'objectif était de présenter aux étudiants les métiers

de ces secteurs qu'ils pourraient exercer à la sortie de leur école. En effet, la majorité des étudiants (environ 70% à l'ESSEC) s'oriente vers la banque/finance et le conseil (stratégie, management, etc.). Oikos a donc souhaité montrer qu'il était possible de s'engager dans des voies 'alternatives', tout aussi exigeantes professionnellement et porteuses de sens.

Les intervenants provenaient de sociétés renommées, telles que : PricewaterhouseCoopers, Utopies et Comité 21 pour le conseil en développement durable ; Finansol et la Fondation Rothschild pour la Finance solidaire. De même qu'un jeune fonds éthique de capital risque, Labadens Private Equity.

Les étudiants ont posé des questions très personnelles aux intervenants pour essayer de comprendre les raisons et le quotidien de leur engagement. ●

XAVIER MARTIN >E3

MISSION POTOSI

Une association qui évolue

CET ÉTÉ ENCORE, LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION HUMANITAIRE MISSION POTOSI ONT FOULÉ LA TERRE BOLIVIENNE AFIN DE VENIR EN AIDE AUX ENFANTS DU CERRO RICO, LA MONTAGNE QUI FIT JADIS LA RICHESSE DU CONTINENT EUROPÉEN GRÂCE À SES MINES D'ARGENT.

Cet été encore, nous avons pu constater la grande misère des familles de mineurs, contraintes à vivre à l'entrée des mines, dans des abris de fortune, et la grande utilité des centres d'accueil des enfants, où nous travaillons en partenariat avec deux associations locales, Cepromin et Pasocap. Ces centres représentent pour les enfants un lieu d'éducation et de partage indispensable à leur équilibre quotidien.

Deux missions, constituées d'étudiants de première année - à l'ESSEC, à Polytechnique, à l'Ensaie et d'étudiants en médecine - se sont relayées pour accomplir l'objectif de l'association : améliorer la vie quotidienne des enfants du Cerro Rico et leur proposer une alternative au travail dans les mines.

Ainsi nous avons eu la satisfaction de voir notre travail aboutir dans le centre de Wayna Pacha : les enfants y sont désormais autonomes, ayant

notamment pris le réflexe de se laver les mains et de se brosser les dents automatiquement avant et après les repas.

S'ADAPTER AUX NOUVEAUX BESOINS

Grâce à cette réussite, nous avons pu reporter nos efforts sur le nouveau centre de Pailaviri dont nous avons financé une partie de la construction l'année passée. Finir la construction du centre, l'équiper, inculquer aux enfants les réflexes sanitaires de base, demander l'emploi d'une nouvelle éducatrice ont fait partie de nos tâches principales pour permettre à de nouveaux enfants de s'épanouir dans un environnement de qualité.

Cet été, nous avons donc assisté à un moment charnière dans l'histoire de cette association qui prouve son dynamisme en s'adaptant aux nouveaux besoins. ●

ELISE MAYER >E2

BDS

Le Old Star Game : « connecting people »

LE OLD STAR GAME EST UNE VIEILLE TRADITION DE L'ESSEC : LE JOUR DE LA REMISE DES DIPLÔMES DE LA PROMOTION SORTANTE, ANCIENS ÉLÈVES ET ACTUELS ÉTUDIANTS SE RETROUVENT POUR UNE SÉRIE DE MATCHS AMICAUX DANS LES CINQ SPORTS COLLECTIFS : FOOTBALL, RUGBY, BASKETBALL, HANDBALL ET VOLLEYBALL.

L'édition du 15 octobre 2011 a vu la tenue d'une dizaine de matchs au total, le tournoi mettant en lice des équipes masculines comme des équipes féminines. Après une distribution de tee-shirts qui a rappelé aux alumni l'époque des goodies à-tout-va, tout le monde s'est engagé dans l'affrontement avec la même énergie – quoique tou-

jours avec fair-play ! Les matchs ont été suivis d'un buffet convivial au Foy's, qui a rappelé à quel point le Old Star Game est un événement fédérateur. Tous les horizons s'y rencontrent dans un esprit de respect et d'échange propre au sport. Les alumni partagent leur expérience avec les étudiants, qui leur font découvrir les évolutions de leur école. Surtout,

toutes les générations se côtoient : ainsi, on a vu cette année les enfants d'anciens élèves, tout aussi dynamiques que leurs aînés, courir entre les jambes des sportifs. Qui sait ? Peut-être qu'eux aussi, un jour, se lanceront dans la course pour intégrer l'ESSEC. ●

MANUELA DELÉPINE
E MSc (2^e année)



ESSEC INDE

Diwali 2011 sur le campus

ORGANISÉE SUR LE CAMPUS DE CERGY, LA FÊTE DE LA LUMIÈRE A ATTIRÉ PRÈS DE 250 PERSONNES. DE NOMBREUSES MANIFESTATIONS SONT EN PRÉPARATION, DESTINÉES À PROMOUVOIR LES INTERACTIONS FRANCO-INDIENNES ENTRE ENTREPRISES ET ÉTUDIANTS.

Diwali, la Fête des lumières, est un festival important dans le calendrier indien. Famille et amis célèbrent ensemble la victoire du « Bien » sur le « Mal » en allumant lampes et pétards, et en préparant de bons petits plats. Cela marque également le Nouvel An pour plusieurs communautés indiennes.

À l'automne, plus de 250 étudiants, professeurs et membres du personnel de l'ESSEC se sont réunis dans le Grand Amphithéâtre de l'ESSEC pour célébrer Diwali. Ce public nombreux a pu

assister à une série de performances réalisées par les membres d'ESSEC Inde : atelier de sarae pour les filles, danses traditionnelles et populaires, concert et yoga. Un dîner spécial a clôturé l'événement.

C'est la troisième année consécutive que l'association fait découvrir Diwali sur le campus de l'ESSEC. Cet événement en annonce d'autres : festivals, soirées Bollywood sont prévus dans les mois à venir. C'est une manière ludique et conviviale d'intégrer la communauté

indienne de l'ESSEC, qui compte aujourd'hui plus de 40 étudiants dans les différents programmes de l'ESSEC.

Mais le but d'ESSEC Inde depuis sa création il y a quatre ans est également professionnel : l'association s'attache à promouvoir les interactions franco-indiennes entre les entreprises et les étudiants de chacun de nos pays, à travers des conférences, des séminaires et des événements de networking réguliers. ●

RANJITA RAVI
E MSc (3^e année)

INITIATIVES

CARNET

Naissances

Roseline, fille de **Émilie Bellon-Serre** >E08 et de **Benjamin Bellon-Serre**, le 14 septembre 2011

Charlotte, fille de **Camille Fayet Agopian** >E97 et de **Luc Agopian** >E96, le 11 octobre 2011

Chloé, fille de **Guy de Swiniarski** >M92 et de **Corinne**, le 20 octobre 2011

Vianney, fils de **Karine Unterner** >B02, le 5 décembre 2011

Constance, fille de **Valérie Lutt** >E95 et de **Jean-Renaud Lutt** >E94, le 16 décembre 2011

Mariages

Grégoire Camus et **Brune Grassin Delye** >Ms MM08, le 3 septembre 2011

Émeric Henry, fils de **Philippe Henry** >E83, et **Adeline Duroché**, le 17 décembre 2011

Décès

Paul Dupré >E46, en août 2010

Constant Lecœur >M08, en 2010

Bernard Lemonnier >E54, le 16 juin 2011

Jean Marx >E40, le 22 septembre 2011

Gilles Marret >E60, en octobre 2011

Xavier de Belsunce >E53, le 10 novembre 2011

Jean-Paul Parmentier >E52, en novembre 2011

Foulques de Villoutreys de Brignac >E61, le 6 décembre 2011

Jean-Michel Puyserver >E75, le 13 décembre 2011

Maxime Leport >E50, le 21 décembre 2011

Claude Viarme >E54

L'Économie expliquée à ma fille, tome 2 : Les secrets de la prospérité,

D'ANDRÉ FOURÇANS



(ÉD. DU SEUIL)

Depuis la parution de L'Économie expliquée à ma fille – best-seller en France et en

Allemagne et traduit dans bien d'autres pays –, l'écologie et le changement climatique sont entrés de force dans le débat public, ainsi que la crise économique et les peurs associées à « la fin de la croissance ». Les principes, les démarches, la méthode des économistes sont plus que jamais indispensables pour comprendre notre monde et améliorer sa marche. André Fourçans, professeur d'économie à l'ESSEC, propose ici une suite complétant parfaitement un premier opus qui était consacré à une initiation générale au raisonnement et aux mécanismes économiques. Sur le mode de la narration-conversation, il invite le lecteur à utiliser le regard des économistes pour se mettre en quête des secrets de la prospérité.

(230 pages, 15 €)

Une grande école, pourquoi pas moi ? Le droit au mérite

DE CHANTAL DARDELET, FABRICE HERVIEU-WANÉ ET THIERRY SIBIEUDE

(ÉDITIONS ARMAND COLIN)



Il faut introduire plus de justice sociale dans l'enseignement. L'ouvrage dresse un bilan édifiant de la politique

éducative française depuis Ferry : si l'accès aux études s'est démocratisé, les chances de réussir celles-ci restent encore directement corrélées aux conditions de vie et au milieu d'origine. Le pro-

gramme Pourquoi pas moi vise à corriger ces inégalités en encadrant des élèves défavorisés dès le collège. Les témoignages, souvent émouvants, des bénéficiaires de ce dispositif en démontrent l'efficacité. Affranchie des cloisonnements idéologiques, cette initiative de l'ESSEC a réussi parce qu'elle a su garder le souci de l'optimisation de ses ressources et de la maximisation de ses ressources. Une expérience féconde qui permet aux auteurs de conclure leur propos en avançant des solutions aussi éclairées que pragmatiques au manque de diversité dans les formations d'excellence : actions en amont, avec la refonte du système d'orientation et l'accompagnement des lycéens en activité professionnelle, et en aval, avec l'ajustement des épreuves, le développement des aides financières et la valorisation de la double culture.

(202 pages, 20 €)

Impliquez-vous ! 101 actions solidaires et écolos pour un monde meilleur,

DE CHRISTOPHE CHENEBAULT (ÉD. EYROLLES)



« À mon niveau, qu'est-ce que je peux faire ? » C'est à cette question, restée souvent

sans réponse, qu'est dédié cet ouvrage. Car il ne tient qu'à nous de faire exister dès aujourd'hui, pour soi, pour nos enfants, pour les générations futures, un monde que nous désirons tous, plus coopératif et plus humaniste. Chacun d'entre nous peut faire une véritable différence autour de soi... et pour cela, chaque action individuelle compte ! Avec 101 actions solidaires et écologiques, positives et concrètes, ce livre nous invite dès maintenant à agir. Parce que le monde ne changera pas sans vous, parce que chaque goutte d'eau est

importante, parce que faire du bien permet aussi de se sentir bien, parce qu'« il n'est jamais trop tard pour agir », comme le précise Pierre Rabhi dans sa préface, alors... impliquez-vous !

(231 pages, 14,90 €)

Réussir son étude de marché en 5 jours,

DE DIANA DERVAL

(ÉDITIONS EYROLLES)



Une étude de marché est réussie quand vous disposez de tous les éléments pour décider, sans l'ombre d'un doute, du lancement ou non d'un nouveau produit, de la création d'une entreprise ou de l'ouverture d'une nouvelle division à l'étranger. Cet ouvrage ludique et participatif, écrit par Diana Derval (I03&MG05) donne au porteur de projet, qu'il soit entrepreneur ou responsable métier en entreprise, toutes les clés pour conduire une étude de marché réussie en cinq jours. À travers des tests, des études de cas de grands groupes et de jeunes pousses (Alessi, BikeCap, Blacksocks.com, Domino's Pizza, Michel et Augustin, Sephora, Sofitel, TomTom) et de nombreux exercices, vous allez au fur et à mesure de ces cinq jours : élaborer une vision ; affiner votre analyse ; tester vos hypothèses sur le terrain ; valider l'opportunité ; passer à l'action.

22 Euros, 138 pages

Hôtels insolites Europe,

DE STEVE DOBSON

(ÉD. JONGLEZ)

Ouvrez le plafond de votre chambre pour regarder les étoiles, passez l'hiver dans un bateau prisonnier des glaces, dormez sur une île privée perdue près du cercle polaire, dans une maison

suspendue en équilibre au-dessus du vide, à l'intérieur de l'atmosphère de Bruxelles, dans un phare, un avion ou encore un cube rouge perdu dans la campagne... Cinq ans de recherche et de voyages ont permis à l'auteur de sélectionner plus de 200 hôtels hors du commun dans 20 pays différents. Des destinations parfaites pour un week-end ou une semaine réellement insolites !

(352 pages, 19,90 €)

Réseaux sociaux et entreprise : les bonnes pratiques,

DE CHRISTINE BALAGUÉ ET DAVID FAYON



(ÉD. PEARSON)

Après le succès de Facebook, Twitter et les autres..., et alors que de nouveaux

acteurs émergent, Christine Balagué – E87 et titulaire de la chaire Réseaux sociaux – et David Fayon poursuivent leur réflexion sur l'intégration des réseaux sociaux dans l'entreprise. Ils nous livrent leurs retours d'expérience : Quelles stratégies marchent ? Lesquelles échouent ? Quelles leçons en tirer pour une présence efficace de votre entreprise sur les réseaux sociaux ? En dix chapitres qui recoupent chacune des grandes fonctions de l'entreprise, les auteurs déclinent les bénéfices et les risques de l'utilisation des réseaux sociaux. Études de cas réels et interviews d'acteurs clés viennent étayer leur propos, et chaque chapitre se termine par cinq recommandations à mettre en œuvre. Un ouvrage indispensable pour cerner les enjeux de ce phénomène et apprendre concrètement comment les mettre à profit.

(140 pages, 24 €)

POURQUOI ?



- 1/ Pour nous aider à recruter les meilleurs professeurs.
- 2/ Pour encourager la diversité des profils et contribuer à notre politique d'égalité des chances.
- 3/ Pour renforcer la professionnalisation des parcours grâce à l'apprentissage, les stages et missions en entreprise.

COMMENT ?

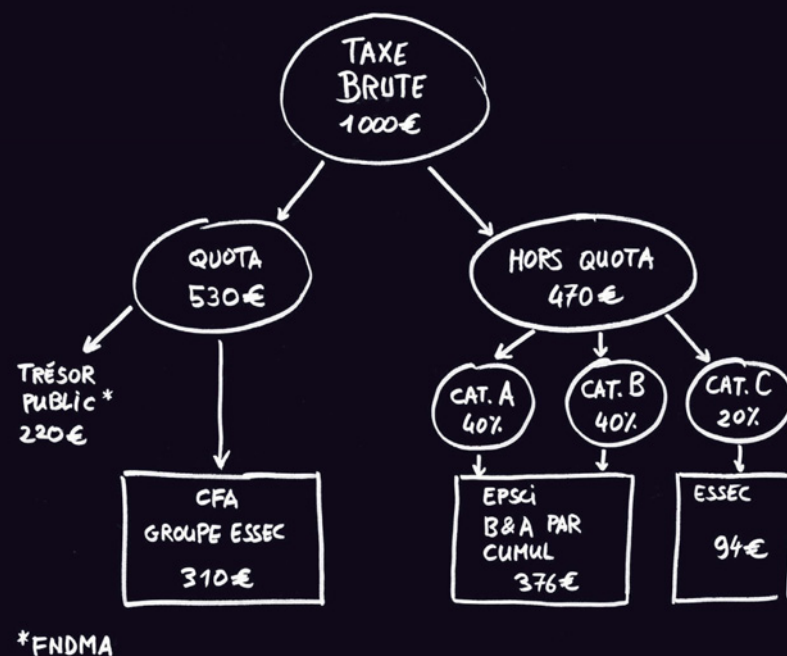
NOUS CONTACTER :

01 34 43 33 46

taxe@essec.fr

www.essec.fr/taxe

VOICI COMMENT SE RÉPARTIT
LA TAXE QUAND VOUS LA VERSEZ :



3000 entreprises

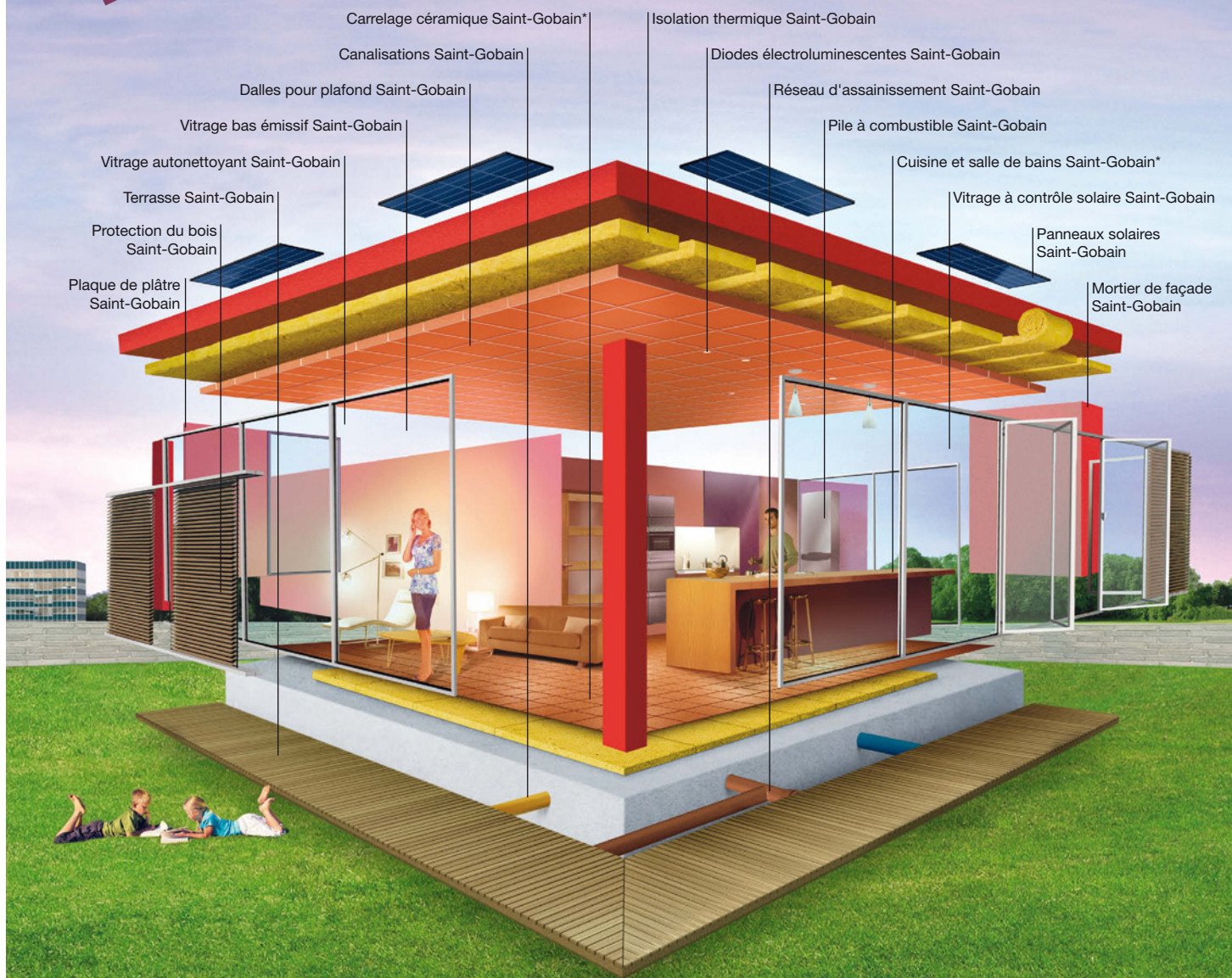
« partenaires taxe d'apprentissage » assurent

20,8 % du budget du Groupe ESSEC, hors formation permanente



reflets JANVIER/FÉVRIER 2012 ■ PAGE 90

Economies d'énergie, innovation, protection de l'environnement.



Saint-Gobain construit votre futur.

Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux de construction destinés à la maison du futur : vitrages autonettoyants, vitrages générant de l'énergie solaire ou encore systèmes d'isolation intelligents.

Nous innovons en permanence afin de créer un cadre de vie plus confortable, plus économique et plus durable partout dans le monde. Leader dans tous nos secteurs, nous apportons des

solutions aux défis majeurs que sont les économies d'énergie et la protection de l'environnement. Quels que soient les nouveaux besoins en matière d'habitat, Saint-Gobain construit votre futur.

* Distribution uniquement


SAINT-GOBAIN

www.saint-gobain.com



Engagée depuis plusieurs années dans une démarche
qualité très exigeante,

**LA MACIF DEVIENT LE 1^{ER} ASSUREUR
À OBTENIR UNE CERTIFICATION
DE SERVICE EN ASSURANCE DOMMAGES
DÉLIVRÉE PAR AFNOR CERTIFICATION**



www.afnor.org

Cette certification repose sur 23 engagements
dont la maîtrise est auditée chaque année.

Découvrez ces 23 engagements sur macif.fr

MACIF, LA SOLIDARITÉ EST UNE FORCE.