



HOMMAGE À PIERRE WERTHEIMER, P.18



VIRGILE DESLANDRE, LES BOÎTES À MOTS, P.7



ALEXANDRE MURAT, LUXE CONNECTION, P.6



CLUB HEC ADS : REGARDS CROISÉS SUR L'AVION BAS CARBONE, P.12



TECHNO AVANCÉE : NOUVELLE APPROCHE POUR UN NOUVEAU MONDE, P.16



MARIE BEAUDET : PRENDRE NOTE DES TENSIONS DANS LA POSTURE, P.9



1957

Jean-Marc Pilpoul (H.57)

« Un télégramme t'attend au sémaphore. Tu as le temps de le chercher avant d'embarquer », m'avait informé le chef d'île au moment où je sortais de la ferme, mon petit déjeuner expédié. J'avais commencé mon stage de voile à Penfret depuis une semaine environ et je me soulais de voile, à bord de Vauriens et de Caravelles...

De la ferme au sémaphore, il y a une grimpette de 600 mètres environ. Le sémaphore est perché à l'extrémité sud de l'île, au sommet d'une petite montée. Dans la salle de veille, le panorama sur l'archipel coupe le souffle. L'un des gardiens, un marin de la « Royale », me tend le télégramme annoncé. Il est rédigé à la main sur un formulaire réglementaire : « Félicitations. Stop. Tu es reçu 77e. Stop. Donne-nous de tes nouvelles. Stop. Tes parents ». « C'est moi qui l'ai reçu », commente le sémaphoriste. En descendant du sémaphore pour gagner la plage à gauche de Pen Maryse pour l'embarquement, je vogue sur un petit nuage...

Deux ans plus tôt, au début de l'été 1952, juste après avoir le bac de mathém en poche, j'annonce à mes parents que je veux préparer HEC. Réactions catastrophées et unanimes : « Toi, faire du commerce. Quelle horreur ! Nous avons couvé un canard... », me lance ma mère qui a obtenu à La Sorbonne sa licence en droit. « Tu es certain que tu ne veux pas préparer une grande école ? », grince mon père sorti ingénieur de l'École centrale de Paris. Je tiens bon ; j'ose même annoncer que je passerai également les concours de l'ESSEC et de Supdeco si je rate HEC. « C'est HEC, un point c'est tout ! », rugit mon père prêt à dégainer son accent russe quand il se met en colère.

Cet été-là, en 1952, j'effectue mon premier stage de voile aux Glénans, sur l'île de Penfret, à une dizaine de nautiques au sud de Concarneau. Dans le même stage, je rencontre Philippe Bernardin. C'est déjà un grand marin

avant de devenir aussi un grand montagnard. Par un extraordinaire hasard, quelques semaines plus tard, Philippe et moi nous retrouvons côte à côte dans la même classe préparatoire au concours d'entrée à HEC au lycée Carnot, à Paris. Côte à côte nous le resterons de nombreuses années jusqu'à sa disparition, avec son sherpa, le 2 mai 1975 dans une crevasse du Pumori, un sommet de plus de 7000 mètres au Népal.

À HEC, alors implantée à Paris, boulevard Malesherbes, près du parc Monceau, Philippe Bernardin et moi aimons fréquenter les hauts des amphs. Nous y poursuivons nos rêves de Glénans et, pendant certains cours particulièrement rasoirs, nous jouons aux « entrées de port ». Tour à tour, nous dressons les plans d'un port breton mi-réal, mi-imaginaire avec chenal d'entrée, môles et quais. Le jeu consiste à y faire manœuvrer un bateau habitable uniquement à la voile car, à l'époque, les bateaux des Glénans n'ont aucun moteur à bord. Dans le jeu, nous faisons intervenir la dernière variable, le vent bien sûr. Ainsi passons-nous des temps indéterminés à tracer notre route jusqu'à l'accostage final le long du quai le plus éloigné et enfin nous comparons les solutions adoptées par chacun de nous deux.

Parfois, Philippe se dissipe et le professeur le remarque. Je me souviens d'une saillie du professeur André de Laubadère, que je retrouverai bien plus tard comme directeur de la rédaction de la revue mensuelle L'Actualité juridique, droit administratif (AJ DA), dont j'étais l'éditeur. Il interromp son cours en amph pour fixer Philippe dans une mise en scène consommée : « Vous, là-haut, vous qui portez une chemise à col ouvert pour mieux rire à gorge déployée... »

Au début des années 1960, j'avais entendu parler du projet de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris de transférer notre école du boulevard Malesherbes à Jouy-en-josas, à une vingtaine de kilomètres de la capitale. Je proposais alors au rédacteur en chef du Moniteur des travaux publics et du bâtiment de rédiger un article sur le projet. Avec

un Nagra à l'épaule, j'ai pris rendez-vous avec le responsable technique du projet à la CCIP, maître de l'ouvrage. Le campus HEC, conçu par l'architecte René Coulon, était grandiose : sur un terrain de plus de 130 hectares qui avait précédemment appartenu (si je m'en souviens bien) à la banque Mallet, était prévue au milieu des arbres la construction de nombreux bâtiments pour l'enseignement, le logement des étudiants et l'administration, ainsi que de nombreux équipements et parcours sportifs. Un vrai campus à l'américaine.

Le 9 juillet 1964, une foule nombreuse se pressait dans le grand hall d'entrée de la nouvelle école HEC. J'avais été invité non en tant qu'ancien élève, mais comme représentant du Moniteur parmi mes confrères des médias. L'organisateur nous avait prévenus : « Le président de la République viendra du fond du hall. Quand je vous ferai signe, je vous demanderai de vous tourner vers le fond de la salle et, au fur et à mesure de l'avancée du président, vous fixerez de nouveau l'estraade devant vous ».

Le silence régnait à l'entrée du Général de Gaulle et nous suivions la marche lente du « Grand Charles » vers l'estraade. Je ne me souviens pas du contenu du discours que le Général de Gaulle a prononcé sans aucune note. C'était impressionnant et émouvant car nous savions que sa vue était mauvaise...

1959

Alain Baumard (H.59)

Si je devais expliquer l'histoire de mon violon qui a été détruit quand j'avais 10 ans, voici ce que je dirais à mes trois filles et dix petits-enfants et les 3000 personnes assistant à ce concert unique.

À neuf ans, mes parents et moi avons été arrêtés par la Gestapo de Grenoble en France en septembre 1943. Nous avons été transférés en Allemagne, moi-même d'abord dans un *Kinderheim* à Karlsruhe, mon père à la prison de Bruchial et ma mère dans une

prison pour femmes à Karlsruhe. Fin octobre 1943, ma tante réussit à me faire libérer pour aller rejoindre mes grands-parents à Zeulenroda, où mon grand-père était professeur au lycée local et organiste de l'église protestante le dimanche.

Bien que je fusse un *Mischling*, ils réussirent à m'envoyer à l'école pour quelques jours. Mais régulièrement battu par les garçons allemands, je risquais d'être dénoncé. La Gestapo savait que mon père, juif, était retenu prisonnier pour avoir mené des activités en France contre le parti nazi. Mon grand-père, adhérent d'une ancienne loge maçonnique, refusait d'adhérer au parti nazi : je ne pouvais plus être admis dans aucune école allemande.

Je dus passer mes journées à la maison. Outre l'apprentissage de l'allemand, mon grand-père avait décidé que je jouerais du violon : mon cadeau de Noël 1943 fut donc un violon 3/4 enfant sur lequel l'apprentissage fut laborieux et difficile.

En juillet 1944, une lettre arriva d'Auschwitz, l'administration du camp nous informant que mon père était décédé d'une maladie cardiaque le 17 avril 1944.

En avril 1945, nous avons été libérés par l'armée américaine. Un mois plus tard, un convoi nous ramena en France mais avec ordre de prendre le strict nécessaire.

La veille de mon départ, j'ai mis tout ce que je ne pouvais pas reprendre dans un grand sac contenant mes notes et mon violon. Je voulais m'en débarrasser car une « nouvelle vie » allait commencer.

Je l'ai apporté aux GI auprès desquels je passais tout mon temps depuis la libération et leur ai dit que je voulais le faire détruire avant de partir. Ils l'ont fait très simplement en prenant un char Sherman qui a écrasé le sac : mon violon était mort et une nouvelle vie merveilleuse a commencé.

Je n'ai plus jamais touché un violon. 63 ans plus tard, leur son me fait toujours pleurer parfois. Mais certainement pas ce soir. Merci à Israël, merci à Moty Likwornik d'être ici ce soir avec une de mes trois filles.

BON VENT !

DEUXIÈME CHALLENGE INTERNATIONAL VOILE HEC DE LA ROCHELLE

Les 10, 11 et 12 septembre 2021 s'est déroulé à La Rochelle le deuxième Challenge international Voile HEC La Rochelle, organisé par le Club Poitou-Charentes. Il réunissait 37 participants « voileux ». 19 « non-voileux » les ont rejoints au cocktail dinatoire à La Baleine Bleue, dans le port de Saint-Martin-en-Ré, en présence du nouveau président d'HEC Alumni, Adrien Couret, Niortais et membre du Club Poitou-Charentes.

En 2019, la première édition de ce challenge « international » – qui compte quatre nationalités parmi les participants : Iran, Taïwan, Corée du Sud, Canada – avait été un véritable succès, avec une escale à Rochefort et la remontée de la Charente, inoubliable. Puis la tempête Alex a conduit le commodore de la flottille, Damien Petit (H.12), à annuler l'édition 2020.

Le vendredi 10 septembre dernier, tous les participants, skippers et équipiers, se retrouvaient pour un dîner convivial à La Marie Galante, face aux pontons du port des Minimes. Nuit à bord et dépaysement total : la moitié des

effectifs viennent de toutes les régions de France ! Samedi 11, deux régates sont prévues entre La Rochelle et l'île de Ré avec pique-nique entre les deux parcours à l'amarrage sur les bouées d'attente face à Saint-Martin : une brise légère permet à la flottille de parcourir la moitié du parcours... puis « pétrole » (grève du vent !). Frustration pour les fans de régates mais grand plaisir pour les autres de naviguer sous le pont de Ré et de finir le parcours au moteur par une météo de rêve : le vent refait son apparition en fin d'après-midi et les fans profitent d'une fin de journée inespérée sur l'eau dans l'attente de l'ouverture de l'écluse du port de Saint-Martin. Lors du cocktail dinatoire sur le port de Saint-Martin, les 55 participants sont ravis de faire la connaissance de notre nouveau président, Adrien Couret. C'est la première visite d'un président en exercice dans notre très belle région. Adrien a pris la parole et insisté sur l'importance de tels rendez-vous de convivialité pour les valeurs de notre Association. Le rayonnement d'HEC Alumni, premier réseau d'alumni au monde, repose sur le dynamisme inlassable de ses clubs et de ses communautés, dont l'activité doit être mise en valeur. Adrien souhaite être présent lors des moments-clés de la vie du réseau et ira le plus souvent possible à la rencontre des clubs et de leurs membres. Dimanche 12, les deux derniers parcours s'accompagnent d'un pique-nique à mi-journée dans la baie de Rivedoux-Plage ; l'amarrage en couple permet de joyeux « baignades-apéros » inter-bateaux, une parenthèse hors du temps. Ce magnifique challenge est le fruit d'une parfaite coordination avec les services du siège (communication, comptabilité centrale...) de l'association et illustre bien nos valeurs de solidarité vis-à-vis des participants venant de très loin... Après une première édition réussie en 2019, le succès de l'édition 2021 nous pousse à travailler dès maintenant à l'organisation du prochain Challenge Voile en 2022 !



Patrice Vandame, président du Club HEC Poitou-Charentes, Damien Petit, commodore de la flottille, et Adrien Couret, président d'HEC Alumni.

1965

François-Xavier Gufflet (H.65)

J'ai créé en 1992, développé et revendu une entreprise de marketing direct. « Chacun est unique. Le reconnaître, c'est déjà le séduire », telle fut dès l'origine l'idée de mon entreprise. Je voulais en faire le nom de ma société. Mais imaginez le premier appel téléphonique. Je décroche. « Chacun est unique. Le reconnaître, c'est déjà... Allo ! Allo ! Mais pourquoi a-t-on raccroché ? » J'ai donc choisi de l'appeler Archer Type, qui voulait dire pour moi « le monde commence aujourd'hui ».

À peine installé, je louais en février 1993 un stand au salon du marketing direct et affichais : « Top chalandise, la liste adresses des personnes les plus riches sur les zones de chalandise de toutes vos boutiques », inventant ce qu'on appellerait bientôt le Data Mining et la géolocalisation. L'histoire de l'entreprise était inscrite dans ce message. Permettre aux sociétés d'atteindre une clientèle fortunée, en mettant à leur disposition 1. un fichier nominatif 2. d'adresses domicile 3. des personnes les plus riches 4. de leurs zones de chalandise. J'avais testé l'idée en enregistrant la base des Télécom et en la croisant, avec la base IRIS de l'INSEE, pour l'enrichir de la représentation socio-démographique à l'adresse, et, avec d'autres bases, du prix au mètre carré à l'adresse.

Un recensement des adresses domicile et des données professionnelles (fonction, société, CA et effectif) des anciens élèves des principales grandes écoles, croisé avec les grilles de revenus par fonction, taille de société et secteur d'activité, me permit de vérifier la corrélation entre le pourcentage de dirigeants, cadres sups, professions libérales et le prix au mètre carré à l'adresse. J'étais prêt. Je n'avais plus qu'à conquérir le monde !

Et voilà que, patatras ! L'année où j'avais créé mon entreprise, en 1992, la France entrait en récession, pour la première fois depuis 1975. La production industrielle recule de 5,3 % en volume sur 1993. Le marché immobilier parisien se retourne avec une baisse des prix continue entre 1992 et 1996. Dans Paris, le prix des biens immobiliers baisse de 40 % en euros constants sur cette période.

Mes premiers clients, agences de marketing direct, subissent de plein fouet cette récession. Je me retourne alors directement vers les promoteurs immobiliers pour leur proposer les adresses de personnes fortunées prêtes à racheter à bon prix des actifs immobiliers pour les revendre après la crise. Et ça marche !

Je profite de cette ouverture pour élargir en 1998 ma recherche des adresses personnelles des personnes fortunées à partir du prix de leur



François-Xavier Gufflet (H.65)

résidence au recensement des principaux actionnaires privés des sociétés de plus de 500 salariés. Après les promoteurs, les banques se montrent friandes de ces données pour élargir leur clientèle haut de gamme. Et ça marche ! Du moins pour dix ans.

2008, patatras ! La crise financière des subprimes aux États-Unis rattrape la France. Les banques sont confrontées à une nouvelle urgence. Il ne s'agit plus tant de conquérir de nouveaux clients que de retenir leurs meilleurs clients, tentés par de nouvelles offres étrangères. J'adapte donc mon offre et leur propose d'acquérir mes bases pour repérer parmi leurs clients ceux dont ils ignorent qu'ils sont fortunés. Et ça marche ! Enfin, pour dix ans.

Je mets alors sur le marché toute une gamme de fichiers ciblés, dont je ne citerai que les principaux. Pour aider une banque dans sa conquête de nouveaux clients, je mets à sa disposition les listes adresses des personnes les plus fortunées sur le territoire de chacune de ses agences. Pour une grande association, je qualifie ses donateurs les plus fortunés, lui permettant d'organiser une collecte de fonds sur ces seuls donateurs à fort potentiel.

Pour un nouveau parking ouvrant dans un quartier chic de Paris, je mets à la disposition du gérant la liste des adresses domicile des dirigeants de sociétés ayant leur siège à proximité et la liste des habitants les plus aisés des immeubles du voisinage ne disposant pas de parking dans leur immeuble.

Pour la région de Bretagne, qui souhaitait attirer des investisseurs, je propose le fichier des grands patrons bretons dirigeant des sociétés en dehors de la Bretagne, en croisant le registre patronymique des noms bretons avec la base des dirigeants de grandes sociétés ayant leur siège hors de Bretagne.

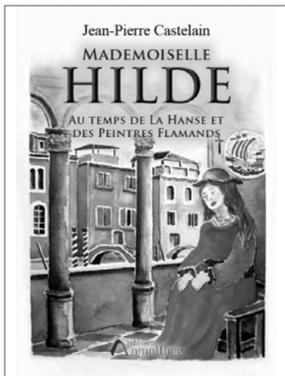
Pour une banque d'affaires, je propose un fichier des adresses de personnes éligibles à l'ISF, à partir de l'estimation de la valeur de leur résidence principale.

Après dix ans d'une croissance continue, ma société comptait plus de 200 clients, dont 40 banques et compagnies d'assurances, 27 marques de luxe, 21 grandes associations ou fondations, et 16 constructeurs automobiles.

Et soudain, en 2018, patatras ! La brutale réforme bruxelloise de la RGPD, sur la nouvelle protection des données personnelles, applicable en France dès mai 2018, m'interdit désormais de faire commerce de données personnelles. Cette fois, le coup est fatal. J'adapte à nouveau mon offre, en proposant aux grandes sociétés de repérer dans leur clientèle leurs meilleurs clients potentiels par le standing de l'adresse, sans transmettre aucune donnée nominative.

Mais après trois ans d'une chute de 400 000 € à 50 000 € de chiffre d'affaires, je décide d'arrêter... pour démarrer autre chose. 79 ans, c'est l'âge idéal pour entreprendre. Et il y a tant d'entreprises à créer !

Mon idée la plus chère, je me donne trois ans pour la mettre sur pied : monter une entreprise de parrainage de gamins doués (Mention TB au Bac) obligés d'interrompre leurs études à cause des trop faibles revenus de leur famille. J'ai plein d'idées pour le nom. Et je ne manquerai pas de vous en faire le récit dans un prochain numéro d'HEC Stories.



1970

Jean-Pierre Castelain (H.70)

Après une carrière internationale et formidable dans l'assurance (la réassurance), qui m'a permis - entre autres - de visiter plus de cinquante pays, j'ai décidé, le jour de ma retraite, de me consacrer intégralement à l'écriture de romans dans lesquels le thème du voyage est primordial. Autant que celui des bâtisseurs. Et il se trouve que la majorité de ces romans, tous publiés, semblent appréciés. Je le sais, en grande partie grâce aux nombreuses séances de dédicaces que je fais chaque année.

D'une année sur l'autre les gens reviennent et apprécient puisqu'ils prennent alors mon petit dernier ! Et certains ajoutent également que je suis un bon vendeur ! Si tel est le cas, je le dois intégralement à notre chère école HEC qui m'a enseigné le goût du contact et de l'ouverture envers les autres. Alors, je me régale. Quelque part je me sens un peu un bâtisseur, comme les personnages principaux de mes ouvrages.

Sincèrement, quelle retraite magnifique, à la fois enrichissante culturellement et très active. Que demander de plus ? Retraité depuis 2005, j'en arrive à mon dix-septième roman, qui sera publié dès janvier prochain. Franchement, je bénéficie d'un double bonheur : celui d'écrire, un vrai régal, et celui de savoir qu'une majorité de lecteurs sont ravis. Car je donne toujours mes coordonnées personnelles à chaque acheteur lors de mes séances de dédicaces. Et de ce fait, depuis 2008, je reçois au moins un e-mail par jour. Et pour conclure, pendant que j'écris je n'enquiquine personne dans mon entourage !

1987

Anne Frisch (H.87)

Lors de mes pérégrinations estivales, j'ai découvert sur un haut plateau des Cévennes, l'histoire des chevaux de Przewalski. À la fin du XIXe siècle, un colonel de l'armée impériale russe observe des troupeaux de chevaux sauvages en Mongolie. Ces chevaux, petits, à la robe ocre et crinière courte, ressemblent à ceux des gravures rupestres. S'agit-il de descendants des chevaux préhistoriques ? Toute la bonne société européenne veut voir des spécimens de ces animaux curieux, qui sont capturés par centaines pour être transportés dans des zoos. Les captures sont si violentes, que quelques dizaines d'années plus tard, il ne reste plus de chevaux sauvages en Mongolie... mais seulement quelques rares spécimens qui ont du mal à se reproduire en captivité dans les zoos européens.

Est-ce la fin de leur histoire ? Eh bien non, car une équipe de chercheurs, va tenter l'expérience de réintroduire ces chevaux à la vie sauvage dans un espace de 400 hectares, sur le Causse Méjean, un haut plateau calcaire qui semble situé au « bout du monde ».

L'expérience commencée en 1990 réussit magnifiquement et aboutit à la constitution d'un nouveau troupeau, grâce à de nombreuses naissances de poulains. Si bien qu'en 2005, une dizaine de chevaux, nés dans les Cévennes, sont transportés en Mongolie pour y être réintroduit, et que cette deuxième réintroduction réussit aussi merveilleusement.

Aujourd'hui, il y a à nouveau des troupeaux de chevaux sauvages, en Mongolie, et sur le Causse Méjean. Ils portent le nom de l'explorateur Przewalski qui a été le premier à documenter leur existence au XIXe siècle.

Cette histoire souligne combien nous, êtres humains, sommes capables du pire, comme du meilleur. Cela s'applique à la biodiversité et, espérons-le, au climat. Il n'y a pas de catastrophe certaine, mais nous devons bouger vite, parce que nos initiatives d'aujourd'hui ne porteront leurs fruits que dans dix, vingt ou trente ans.



1992

Charlotte Gavois (H.92)

L'été est un moment de l'année où, je consacre plus particulièrement du temps à changer de perception, pour changer mon expérience du monde. Pour ce faire, j'utilise depuis une quinzaine d'années, un outil issu des neurosciences qui s'appelle le son binaural et que je fais pratiquer à mon centre de yoga et de neurosciences appliquées. Le son binaural me permet de faire émettre à mon cerveau les ondes cérébrales de l'état de conscience où je souhaite aller. Cet été donc, j'ai voulu explorer ma perception des cinq éléments, la terre, l'eau, le feu, l'air et l'éther, dans ces états de conscience augmentée et je vous partage dans ces lignes, les écrits qui expriment mes voyages intérieurs pour les éléments terre et akash, l'espace ou l'éther.

Terre

L'âme comme un univers
cherchait à dissiper ses pensées,
cette agitation
qui sans cesse donnait forme aux
émotions
ainsi opacifiée, moins translucide
à la lumière
souvent s'invitait la confusion
alors sans relâche elle aspirait à
la fusion
avec la densité de ta matière
Se rappellent parfois à son unité
originelle
elle appelait de ses chants, sa
libération
cherchait à percer pour voir ces
voiles rebelles
et dans un puissant élan de trans-
mutation
se glissait dans le feu des pierres
les hautes températures du faire
faisaient fondre en dansant son
effusion
échappant alors à l'emprise de
l'espace et du temps
l'âme pouvait s'expanser
devenir inclusive d'autres dimen-
sions
dont la naissance de nouveaux
sens
lui donnait de subtiles percep-
tions
la trêve dans cette éternité, était
de courte durée
aspirée par les volutes de l'in-
conscient
mémoires qui la mettaient à feu
et à sang
décomposant ce corps de pou-
sière
en autant de fragments
que d'étoiles dans le firmament
illuminant le ciel d'une traînée de
lumière
météorite en feu traversant l'at-
mosphère
Dans un ultime sursaut face à
cette profusion
l'âme entraînait la matière
vers d'humides dissolutions
là, enfin, dans un creuset apaisé
leur terre et leurs os pouvaient
ensemble respirer
et dans le flux ainsi créé, se laisser
couler
Réunis, après s'être, l'un contre
l'autre, l'âme usée
dans la quintessence de leurs
corps transmutés
des pics inexplorés dévoilaient
leurs sommets
descendre ou monter
le sens peu importait
c'est dans l'alternance de ce cour-
rant polarisé
qu'ils exploraient la terre
de leurs corps éphémères

Ether

Bientôt l'essentiel de ce que je ne
vois pas
se rappellera à moi
comme un berger sous son arbre
je veille les chevaux
ou n'est-ce pas bien plutôt
eux qui me surveillent
de leur grands yeux pareille
à cette immensité qui sommeille
dans les espaces laissés à la
vacuité
Au sol les graines se mêlent aux
brindilles
l'agencement de ce chaos
comme les étoiles qui scintillent
organise l'harmonie et transmet
la beauté
Quelques gouttes de sève
comme des larmes
sont tombées sur mon tapis
elles lavent la cornée
d'une vision desséchée
elles remettent de la fluidité
aux endroits sclérosés
elles transpirent du cerveau
les schèmes neuronaux
à abandonner
s'abandonner à rien
à l'air qui emmène l'esprit
dans l'énergie d'un retournement
retourner en chantant
déjà fleurie l'apaisement
qui échappe au temps
l'espace d'un instant
le rien déroule l'immensité
pour sortir des enfermements
à ce moment l'espace devient
grand
tout se distant
les interstices s'évasent ample-
ment
laissant la place à l'in-différent
les perspectives se transforment
la désidentification bat son plein
les danseurs s'installent sur ce
terrain
et la joie fait son entrée
au son de ce refrain
du rien à la vacuité
il n'y a plus qu'un seul pied
au pas cadencé de cette transe
je me laisse créer
dans cette éternité

www.lesartsdeletre.com

1995

Alexandre Murat (H.95)

En 2005, je lançais Adamence.com, qui était l'un des pionniers de la joaillerie en ligne en France. Certainement trop tôt, d'ailleurs, mais nous avons en quelque sorte ouvert la voie. Panier moyen : 800 euros HT. En 2018, je lançais la marque de joaillerie en ligne Joikka, au sein de l'unité de diversification du Groupe M6. Panier moyen : 200 euros HT.

Depuis 2020, je travaille, en tant que consultant indépendant, aux côtés du joaillier Lorenz Bäumer, Place Vendôme, et l'accompagne (entre autres), dans la digitalisation de sa marque. Panier moyen de plus de 10 000 € HT. Trois univers, trois segments de joaillerie différents, deux start-up et une maison trentenaire. Quels sont les grands enseignements (synthétiques!) de ces expériences?

J'en vois cinq principaux :

1. Facilité de création du site et navigation mobile. Il est fascinant de voir à quel point les technologies ont progressé : plus rapide et moins cher, le développement d'un site e-commerce est cent fois plus facile, et les possibilités de personnalisation des produits (essentiel en joaillerie) sont intégrées d'office. Ces technologies donnent une place prépondérante au mobile, pour coller aux nouveaux usages des internautes. Aujourd'hui, on développe un site « mobile first ». Impensable en 2005!

2. Importance des réseaux sociaux.

Lancer une marque, ou développer la notoriété d'une marque existante, surtout en joaillerie, ne peut pas se faire sans les réseaux sociaux, et en particulier Instagram. Quand j'ai lancé Adamence, 90 % de notre budget marketing online passait dans Google. Pour Joikka en 2018, on était à 50-50 avec Instagram. Le pouvoir des influenceuses, ou du marketing viral, est clé, que l'on soit une DNVB (Digital Native Vertical Brand) ou une maison comme Bäumer Vendôme créée de longue date.

3. Convergence online-offline.

Je ne crois pas au digital pur, ni au physique pur. Il faut un faisceau de communication online et offline pour exister. Pour Joikka, nous avons bénéficié de plusieurs campagnes de pub télé, grâce au soutien du Groupe M6. La notoriété de la marque a bondi de 0 à 10 % en un an, ce qui aurait été impossible autrement. Que ce soit pour Adamence ou Joikka, il y avait à chaque fois un showroom physique. Dans le cas de Bäumer Vendôme, on part d'une marque physique, que l'on digitalise peu à peu. Et ça marche, quand on y va pas à pas, selon une méthodologie bien définie.

4. Maturité client et marché. La maturité du marché et de ses clients a considérablement évolué. En 2005,



Alexandre Murat (H.95)



vendre du bijou diamant en ligne était perçu comme une folie. En 2018, au lancement de Joikka, c'était normal. Et aujourd'hui, les clients de la Maison Bäumer Vendôme sont tout à fait enclins à acheter en ligne, même pour des paniers moyens élevés, et a minima, ils sont tous passés par le site avant de venir en boutique.

5. Importance de la création de contenu.

Enfin, il est frappant de voir à quel point la création de contenu original a pris de l'importance sur ce marché. Et c'est tant mieux! En 2005, le fait même d'exister était déjà incroyable. Aujourd'hui, il y a tellement de marques en ligne qu'un moyen pérenne de se démarquer est de développer un contenu (texte, photo, vidéo) original et sincère. C'est par exemple ce que nous faisons chez Bäumer Vendôme avec la série vidéo « les Artisans du Beau » qui connaît un réel succès.

Il y aurait beaucoup à dire encore, notamment sur le comportement client ou le développement international. Mais il faut savoir être concis!

2008

Catherine Geoffroy (E.08)

Un de mes amis, ingénieur informaticien, avec un poste à responsabilités dans un grand groupe de conseil IT, et son épouse, brand manager dans une entreprise de grande consommation, tous deux la quarantaine, ont décidé en quelques mois de « tout liquider » (ce sont leurs mots!) pour monter un élevage de chèvres au cœur de l'Auvergne.

Ruptures conventionnelles individuelles négociées, appartement de 70 m² en plein cœur du 8^e arrondissement vendu (en quelques semaines!), changement d'école (maternelle et primaire) pour les deux filles, annonce un peu déstabilisante à la famille et au cercle d'amis, déménagement organisé et les voilà partis pour un charmant petit village accueillant dans une campagne verdoyante!

Qu'est ce qui peut expliquer un changement aussi radical? J'ai passé de longues soirées avec eux pour essayer

de comprendre leur cheminement. Et entre questionnements et échanges, entre challenges et réflexions personnelles, nous sommes arrivés à ce constat, leur constat, que j'ai bien sûr accueilli avec respect et neutralité. Une vie formatée depuis l'enfance, des rails jugés trop droits : études « d'ingé » ou de commerce menant à des filières normées, jobs passionnants... au début mais rapidement appauvris par trop de process, moins d'interactions en interne et en externe, une vision d'entreprise prioritairement financière, des organisations inhibantes par déresponsabilisation, le « métro-boulot-dodo » parisien, la pollution urbaine, la préoccupation environnementale, une routine qui s'invite dans tout : activités extrascolaires, courses, et même loisirs de WE, la crise de la quarantaine, qui pose un regard différent sur la vie et son sens.

Il est intéressant de remarquer que chacun d'eux est arrivé progressivement et à son propre rythme à ce même constat, et c'est cette synchronisation qui a permis la mise en mouvement et la décision conjointe de « poursuivre ensemble autre chose ailleurs »!

Leur constat était bien éloigné de leurs envies, de leurs motivations, et finalement bien simple : redonner du sens à leur existence. Nous ne sommes que de passage sur cette Terre, alors autant faire en sorte de s'y sentir bien.

La quête de sens semble être la grande tendance de fond de ce XXI^e siècle. Quel paradoxe! Nous n'avons jamais été aussi connectés, digitalisés, globalisés, éco-sensibilisés avec tous les progrès technologiques liés, et pourtant, nous, êtres humains, avons besoin de donner ou redonner du sens à nos vies, dans sa double interprétation : signification et direction. En fonction de nos valeurs, de nos croyances, de notre identité, nous ne donnerons pas le même sens à notre vie et donc à nos actes et nos comportements.

C'est d'ailleurs la difficulté des entreprises, qui tentent de clarifier leur mission, d'explicitier leur vision à leurs équipes. Comment fédérer et mobiliser des collaborateurs, aux valeurs et motivations différentes sur une même mission engageante pour tous?

Quelques signaux d'alarme sont apparus dans notre société et montent en puissance : absentéisme, aspiration au télétravail, fatigue, burn-out, reconversions en tout genre, demande



croissante de coaching, de thérapies, transfert de populations des grandes villes vers des villes moyennes ou de Paris intra-muros vers la banlieue...

Le Covid-19 a servi de révélateur à ce malaise croissant, et notre époque, bousculant nos repères, accélérant notre rapport au temps, modifiant nos territoires, est porteuse d'opportunités. Aussi, si vous aussi, vous rêvez d'élever des chèvres à la campagne, de télétravailler au bord de la mer, de lancer votre atelier de poterie, de vous réorienter vers le métier qui vous faisait rêver enfant, n'hésitez pas, c'est le moment de faire un peu plus que seulement y penser...

2011

Virgile Deslandre (H.11)

Le présent journal, et je m'en réjouis, entend remettre « l'expression écrite au goût du jour ». Belle gageure à laquelle, en tant qu'HEC et Normalien littéraire, je me sens le devoir de participer, puisque mon parcours professionnel ne m'aura, étonnamment peut-être, pas plus éloigné de l'entreprise que de l'écriture.

Depuis quatorze ans, l'Opération Phénix tente de réguler, à la marge bien entendu, une certaine logique du marché, laquelle semble évincer de l'entreprise les littéraires, au profit des scientifiques et, plus majoritairement encore, des étudiants en commerce. Coca-Cola Entreprise, Danone, Eiffage, HSBC, la Marine Nationale, L'Oréal, PwC, Renault, Société Générale : dix institutions, et non des moindres, participaient cette année à l'Opération, qui permet aux littéraires de niveau Bac+5 de prétendre à un second Master 2, professionnel cette fois-ci, puis à un CDD ou un CDI en leur sein.

Les équilibres du marché se façonnent parfois au prix d'étranges gymnastiques ; si, depuis huit ans, je propose mes compétences dans un domaine qu'on pourrait croire sans débouchés, c'est qu'il répond à un besoin ; et même à un fort besoin, si je mesure celui-ci à l'aune du volume de la demande et des prix d'équilibre accordés à ma spécialité. Expert en rhétorique, à savoir en construction du discours, rédaction et art oratoire, je compte entre autres clients de nombreux dirigeants et cadres de grandes entreprises. Si, à un certain niveau, je suis vraisemblablement appelé en vertu de mon expertise, il n'est pas rare que je le sois, en réalité, parce que l'entreprise souffre d'un manque : aucun littéraire ne s'y trouve ; en tout cas pas un, souvent, qui fasse partie du comex ou du codir. En sorte qu'on fait appel à un conseil extérieur, souvent coûteux, alors qu'on eût pu recruter un littéraire, mettre à profit les compétences dont l'Opération Phénix démontre qu'elles sont plus qu'utiles, appréciables et appréciées.



Virgile Deslandre (H.11)

clubs

HEC Bordeaux Aquitaine

SOIRÉE DÉCONFINÉE À LA BASTANE

La première soirée « post-crise » du groupe HEC Bordeaux Aquitaine fut une réussite totale avec un peu plus de 30 participants issus de promotions différentes... Plusieurs nouveaux venus, des jeunes, des moins jeunes, des femmes, des hommes et de la bonne humeur! Nous étions accueillis au château La Bastane à Rions par Anaïs (une ancienne) et Bastien qui nous firent découvrir leur domaine magnifiquement situé sur les coteaux de la rive droite de la Garonne, ainsi que leurs excellents vins.

Avant les agapes, les invités se sont affrontés en équipes et avec acharnement lors du petit concours de pétanque disputé devant le château. L'excellent dîner, servi sur des barriques illuminées de dizaines de petites bougies, était agrémenté d'accords de jazz et de bossa-nova grâce aux musiciens Nicolas et Jules. Personne ne voulait rompre le charme de cette belle nuit d'été et tous les convives étaient encore absorbés par les rires, les conversations et les vins, jusque tard après minuit.

Edgard Girard (H.87), président du Club HEC Bordeaux Aquitaine

Ayant par ailleurs le plaisir et l'honneur de coordonner le MBA Communication Publique et Influence de l'EFAP Lyon, je rappelle souvent à nos étudiants, d'excellent niveau pour la plupart, que les cabinets politiques, que les meilleures agences d'influence, dont certaines requièrent également mes services, font la part belle aux compétences générales, aux sensibilités et connaissances sociologiques et littéraires. Il est crucial, dans ce domaine, de savoir appréhender le monde, d'une part, et d'autre part de maîtriser le langage au plus haut niveau. Aucune stratégie d'influence digne de ce nom ne saurait faire l'économie de ces compétences, que bon nombre de littéraires possèdent éminemment.

J'ai fusionné il y a quelques mois mes activités avec celles de la Maison Trafalgar, Maison d'écriture haute couture initialement spécialisée dans le Portrait littéraire, et désormais spécialiste du langage sous toutes ses formes. « Trafalgar », « Phénix » : des noms empreints d'Histoire et de mystère ; étrange Maison en effet qui sécurise les littéraires, internalise ces « Portraitistes » qui font partie intégrante de l'équipe et sont rémunérés à temps plein pour... écrire. Ce qui pouvait passer pour un pari insensé ne l'étant plus – la Maison prospérant depuis six ans et comptant nombre de références parmi ses entreprises clientes –, m'a incité, en tant que Directeur des Opérations, à agiter les réflexions qui précèdent quant à l'absurde séparation entre les études littéraires et le monde de l'entreprise. Je souhaitais les partager avec vous, et notamment avec ceux de mes camarades qui développent et/ou dirigent des entreprises car, à l'évidence, il n'est pas imprudent d'employer ceux que l'on tient, à tort, pour des brebis égarées ; il l'est sans doute encore moins, ce journal en soit témoin, que l'expression écrite soit valorisée comme elle se doit de l'être.

2012

Stéphane Thiollier (E.12)

J'ai eu le plaisir d'être guidé tout au long de ma carrière par un fil rouge, par une double aventure passionnante, qui est de développer la dynamique humaine et l'impact business de façon durable. Cette double aventure, je l'ai cultivée et mise en œuvre en entreprise en tant que dirigeant pendant de nombreuses années, dans différentes structures, de la grande ETI multinationale cotée en Bourse jusqu'à la start-up, dans un environnement plutôt industriel, en B2B, et avec une très forte dimension internationale.

Aujourd'hui, j'en ai fait mon métier au sein du cabinet Meaneo Partners en accompagnant des dirigeants et leurs organisations dans leur trans-



Stéphane Thottlier (E.12)

formation humaine, sociétale et environnementale pour leur permettre de réconcilier sens, impact et performance.

En juillet j'ai rencontré Tim Guillois, le fondateur de Mind Hunters, qui accompagne également des dirigeants et leur comex, principalement avec le levier Talents.

Tim a demandé à plusieurs personnes ce qu'était pour eux le « mindset », il les a filmés et a posté la première vidéo sur LinkedIn début septembre, dans laquelle je partage ma vision du mindset, que j'aimerais partager avec vous.

Quand je rencontre quelqu'un pour la première fois, je lui pose la question suivante: « qu'est-ce que tu aimes faire dans la vie? » La personne est souvent surprise et s'attend plutôt à la question: « Qu'est-ce que tu fais dans la vie? » On s'identifie trop souvent à ce que l'on fait et pas à ce que l'on est! Du coup, ça va l'obliger à creuser au plus profond d'elle-même, à réfléchir à qui elle est réellement. Par cette question, je vais l'inviter à avoir une démarche authentique et sincère qui va faire appel à différentes dimensions: son intelligence, son cœur et ses tripes... j'irai même jusqu'à dire son âme.

J'ai été assez touché par Hubert Joly (fondateur de la chaire « purposeful leadership » à HEC) par la façon remarquable dont il a redressé Best Buy aux États-Unis. Quelques années auparavant, il avait été approché pour être CEO de Carlson et lorsqu'il voyageait avec Marilyn Carlson, alors présidente du groupe,

elle lui dit dans l'avion: « Hubert parlez-moi de votre âme », c'est ce qui était essentiel à ses yeux. Pour moi, l'alignement entre toutes ces dimensions amène une certaine cohérence, je dirai même une véritable unité de vie. Finalement, on est la même personne, quel que soit l'environnement dans lequel on se trouve!

Un grand homme spirituel nous dit que « le plus long voyage que vous ne puissiez jamais entreprendre est celui des cinquante centimètres qui séparent votre tête de votre cœur ». On est tous invité à casser cette dalle de béton armé qui sépare notre tête de notre cœur, pour trouver cet alignement et cette ouverture intérieure. Cela va nous permettre déjà de formuler ce que sont nos moteurs, ce qui nous fait avancer et nous lever chaque matin, notre propre raison d'être en fait.

Cette ouverture intérieure, profonde, appelle à une ouverture vers l'extérieur qui va nous permettre cette fois de continuer d'apprendre, de s'enrichir au contact des autres, de se développer et de développer les autres. Finalement, le mindset, pour moi, c'est cette double ouverture, dans l'ordre, d'abord intérieure, puis vers l'extérieur.

En entreprise, chacun peut se demander quelle est sa raison d'être profonde, quelle est celle de l'entreprise, puis voir s'il est vraiment aligné. C'est ce mindset, avec cette double ouverture, qui va permettre d'aligner à la fois les personnes et les organisations, condition sine qua non d'une performance globale et durable.

2013

Nacim Kaid Slimane (H.13)

Printemps 2020. Le monde entier se confine. On redécouvre *La Peste* d'Albert Camus, qu'on encense pour son caractère avant-gardiste. Je lis cette œuvre pour la première fois et suis marqué par ses premières lignes consacrées à la ville d'Oran, en Algérie. Ce lieu, j'y suis passé, mais sans vraiment y aller. Je me promets que dès que possible, je m'y rendrais, comme on se rendrait en pèlerinage dans un lieu sacré, dont on n'aurait pas, au départ, saisi tout le sens... En plein confinement, je développe une véritable passion pour cette ville et son histoire. De livre en livre, de documentaire en documentaire, de simples témoignages aussi sur internet, je plonge dans une ville qui m'a l'air inaccessible. Un jour, je m'y rendrais, et je marcherais dans ses rues. Si toutefois nous survivons...

Été 2021. Le Coronavirus est toujours là... Mais moi aussi... Je me rends à Oran. Tout est là... Rien n'a disparu... Ni les bâtiments, ni les rues. Les deux lions symboles de la ville veillent sur ce trésor. Je marche sur le front de mer, et hume l'air marin, sans masque. Quelle joie de savoir que le bonheur peut être aussi simple que respirer l'air frais du matin en contemplant la mer.

Je me promène dans le centre historique, avec une seule idée en tête: la vie continue! Combien de crises Oran a traversées, sans jamais s'effondrer... Combien de « pestes », de guerres, de malheurs. La nuit sombre est là, mais un beau soleil se lèvera chaque matin sur la Méditerranée. Sa lumière éclairera d'abord les hauteurs, le fort de Santa Cruz, niché au-dessus des nuages depuis des siècles. Oran est en contrebas. Je me rends au fort de Santa Cruz au coucher du soleil. Je passe un long moment à contempler la ville qui me tend les bras. Ses artères, ses places, ses plus beaux bâtiments, ses mosquées, ses anciennes églises, ses arènes... La ville est toujours là, la vie est toujours là... Les klaxons, les bruits, l'appel à la prière. Quel beau spectacle. Je raconte à ma femme quelques pans de l'histoire d'Oran. Et de l'autre côté de Santa Cruz, celle de Mers El Kébir, pendant la Seconde Guerre Mondiale... Des tragédies, la ville en a connu. Mais la vie continue. Nous allons dans les magasins, le commerce bat son plein. À la pêche, toutes sortes de poissons sont proposés: la nature est toujours aussi généreuse. Nous allons à la plage, l'eau est incroyablement claire, et froide... Les méduses sont plus présentes que jamais. Cet être vivant si petit, si peu « intelligent » a le don de faire fuir les êtres humains par sa simple présence... Et je me souviens de cette question qui divise les scientifiques: un virus est-il un être vivant? Oui et non... Je nage autour

sans trop me soucier des méduses, qui ne manqueront pas de me rappeler leur présence, et laisseront quelques marques sur mon corps...

Nous allons sur l'île de Paloma, à quelques kilomètres au large des rivages d'Oran. Lors du trajet, un dauphin saute pour nous saluer... Nous faisons même de la plongée sous-marine, et nourissons les poissons qui s'abritent autour de l'île... La plus belle plongée de toute ma vie. Qui aurait cru que cela serait possible... Que la vie reprendrait ses droits après s'être mise en pause. Que nous pourrions reprendre certaines activités qui semblaient disparaître, et aller dans des endroits qui semblaient inaccessibles. Le Covid-19 aura emporté de nombreuses personnes, y compris des proches. Mais j'aurai appris avec cette nouvelle peste, qu'Oran sera toujours Oran.

2014

Valérie Anne Lencznar (E.14)

J'ai eu le privilège de pouvoir conduire l'action d'une association professionnelle industrielle pendant six ans, aux côtés d'hommes et de femmes investis et passionnés.

Au cœur de la transition énergétique, il y a les réseaux électriques, ceux que l'on oublie si vite parce que c'est tellement naturel d'avoir de la lumière en appuyant sur un interrupteur, ceux qui sont si visibles lorsqu'une ligne passe non loin de son habitation, et ceux qui deviennent si intéressants lorsqu'on comprend leur apport à la transition énergétique. Sans réseaux, il n'y a pas d'intégration d'énergies renouvelables, il n'y a pas d'efficacité énergétique, d'auto-consommation, de report de consommation, de véhicules électriques, de bâtiments intelligents, mais aussi d'antennes télécoms ou de pompes pour les réseaux d'eau.

Les réseaux électriques intelligents sont un ensemble de solutions au service des réseaux et des usagers qui rassemblent les nouveaux usages comme les services dédiés aux véhicules électriques, l'intégration des énergies renouvelables, l'utilisation de la donnée de l'énergie, l'exploitation et la maintenance des réseaux, le rôle du consommateur, avec l'auto-consommation, le stockage, les compteurs communicants...

Depuis 2009, grâce à l'Ademe, la commission de régulation de l'énergie, à RTE et Enedis, les solutions innovantes dites « smart grids » ont été testées en France au travers de 120 démonstrateurs, qui ont permis d'éprouver et de tirer des retours d'expérience techniques, économiques, en termes de régulation et de modèles d'affaires. De 2017 à 2021, deux grands projets d'industrialisation régionale en Bretagne, Pays de la Loire (Smile) et



Valérie Anne Lencznar (E.14)

région Sud (Flexgrid) ont été conduits, sans oublier le projet des Hauts de France « So Mel, so Connected ». Rassemblant des centaines d'entreprises, ces projets ont permis de faire émerger de fortes dynamiques territoriales en faveur de la transition énergétique par les collectivités territoriales qui les ont impulsées.

Parallèlement avait lieu en France la numérisation des réseaux de distribution grâce aux compteurs intelligents et à des projets comme poste numérique dans le domaine du transport. Pendant six années, aux côtés d'industriels de grands groupes, mais aussi aux côtés de fondateurs de start-up, de dirigeant-e-s d'écoles, de professeurs d'université, de chercheurs, d'élus, et avec d'autres associations, j'ai participé à la mise en place d'une nouvelle filière industrielle.

Travailler sur une filière, c'est à la fois la construire, créer des synergies entre ses membres, mais aussi la positionner en France et à l'international, vis-à-vis d'autres concurrents tout aussi sérieux et structurés que nos industriels. J'ai pu comprendre l'intérêt et la nécessité de stratégie de coopération, en nous rapprochant de structures comparables en Europe et à l'international, en étant élue vice-présidente de la Global Smart Energy Federation.

Je suis très fière d'avoir pu promouvoir l'expertise française à l'international et obtenir des partenariats de haut niveau avec notre équivalent indien, avec PLN en Indonésie (l'équivalent d'EDF), avec l'université singapourienne NTU, avec l'association des sociétés d'électrification d'Afrique, et avec l'Agence française du développement.

Je suis heureuse également d'avoir pu présenter l'expertise de nos membres dans des salons comme European Utility Week, dans des conférences, des side events. Ravie d'avoir pu contribuer à l'étude sur la filière électrique en France et sur le potentiel d'emplois qu'elle crée à l'horizon 2030: 200 000 emplois! Enthousiaste d'avoir pu lancer grâce et avec l'AFD la démarche de réflexion sur le « total cost of ownership », qui permettra aux entreprises de mieux faire valoir leur savoir-faire et leur technicité, en contrebalçant l'effet prix que jouent d'autres filières.

« Femme de la transition énergé-

tique », je quitte aujourd'hui mes fonctions de déléguée générale de Think Smartgrids, avec la certitude d'avoir pu réaliser, voire dépasser, les promesses que le président de RTE, en 2015, Dominique Maillard avait fait au président de la République: créer 10 000 emplois supplémentaires, doubler le chiffre d'affaires de la filière – de 3 à 6 milliards d'euros – et pérenniser la part de 50 % du chiffre d'affaires de la filière à l'export. Merci à Dominique Maillard, Philippe Monloubou et Marianne Laigneau (présidents d'Enedis et de l'association Think Smartgrid) pour leur confiance. Mission accomplie.

2016

Marie Beudet (H.16)

Septembre 2012. Premières semaines sur le campus. Je regarde le programme des sports et décide de m'inscrire au cours de yoga. J'ai une vague connaissance de la pratique: j'avais bien tenté un ou deux cours durant la prépa. Principalement pour déstresser. Mais sans grande conviction.

Vers midi, je prends place dans la magnifique salle d'escrime. Je revois cet espace, bordé d'immenses arbres, avec cette luminosité si particulière des pièces entièrement vitrées, comme si la distinction entre l'intérieur et l'extérieur n'existait plus. Le cours commence. Les postures s'enchaînent. C'est dur, ça brûle, c'est inconfortable, mais là, pour la première fois, je me sens happée par la pratique. Mon mental, omniprésent, soucieux, se tait. Le corps, maladroit, raide, se déploie, doucement, il peut enfin trouver sa place, son espace, sa parole. L'attention est tout entière tournée vers l'alignement, la respiration, le moment présent. Je suis dérouterée, perdue, et émue aussi. Le yoga est comme une danse avec soi-même. Entre le corps et le mental. Entre l'attention et le détachement. Entre les postures physiques et le subtil travail énergétique. Cette reconexion au corps est salutaire, elle soigne, elle apaise.

Je n'ai plus jamais quitté cette pratique qui fait partie intégrante de

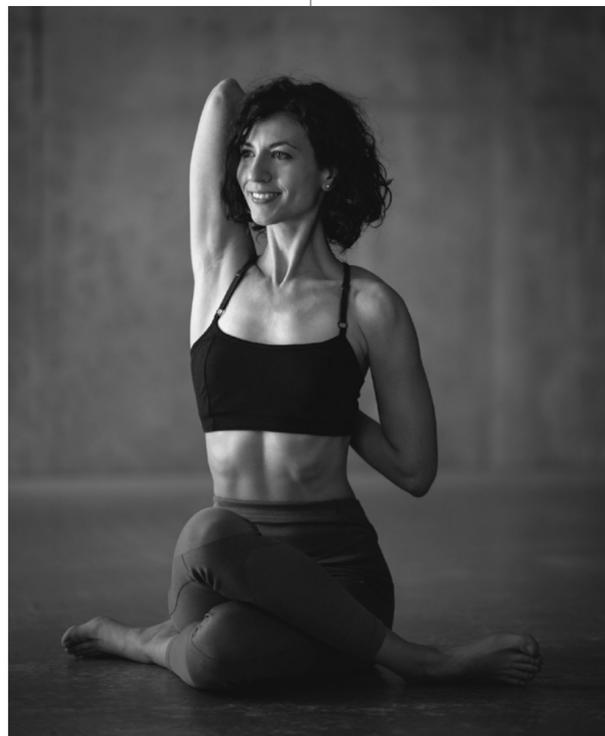
ma vie. Cet amour pour cette reconexion au corps, pour ce travail de discipline et de relâchement, pour ce parfait équilibre entre soma et psyché, a grandi, jusqu'à prendre de plus en plus de place dans ma vie, jusqu'à devenir un appel, un projet professionnel, une mission. En 2019, un burn-out m'oblige à changer de vie et à écouter les signaux du corps que j'ignorais sciemment depuis plusieurs années. Je décide d'écouter cet appel du yoga et de suivre cette voie. Un peu fou, vaguement perché, carrément précaire, complètement cliché. Mais que voulez-vous? On tombe amoureux du yoga comme on tombe amoureux de quelqu'un et cette relation de soi à soi vous reste chevillée au corps. Comment donner aux autres ce que cette pratique m'a tant apporté? Je me forme comme professeure de vinyasa. Et ma soif de connaissance est attisée par ces premiers mois d'apprentissage: une deuxième formation, en yogathérapie, et une troisième à venir. Et je commence à enseigner, à voir les corps des élèves qui s'ouvrent, qui s'apaisent, qui se soignent, par ce simple temps qu'ils s'accordent. Permettre à chacun d'aller à la rencontre de soi et d'y trouver de la joie, de l'amour, de la paix. Voilà la mission. Depuis deux ans, j'ai toujours autant de plaisir à débiter un cours, prendre note des tensions dans la posture et voir les traits qui s'apaisent, le calme qui revient, la sérénité qui s'installe. Neuf ans plus tard, je suis très reconnaissante d'avoir fait entrer le yoga dans ma vie et d'avoir suivi cette pratique, cette voie, cet appel du corps jusqu'à aujourd'hui.

2017

Laura Sibony (M.17)

Cette année, vous croiserez peut-être des étudiants d'HEC négociant pied à pied la construction d'une piscine sur le campus, le retrait des derniers diplomates de Kaboul, l'achat de matériaux biodégradables pour des emballages de biscuits, leur salaire en télétravail. Encouragez-les: ils s'entraînent pour le NéoTrip, la compétition qui couronnera l'électif Négociation.

J'enseignerai pour la première fois cet électif, avec l'ambition de développer les réflexes de négociateurs des étudiants. L'idée est née l'année dernière, lorsque la crise sanitaire m'a forcée à annuler l'académie Creating the first AI art gallery, ses visites de galeries d'art et ses rencontres de startups. Plutôt que d'emmenner les étudiants « sur le terrain », j'ai cherché comment faire venir le terrain à eux, en visioconférence. Pendant trois semaines, nous avons alterné les fausses négociations salariales ou commerciales avec les témoignages de vrais négociateurs professionnels. Nous avons ainsi eu la chance d'entendre des conseils et anecdotes d'un agent du RAID, de découvrir les coulisses des négociations de joueurs au Racing Club de Strasbourg, de voir la réalité d'une médiation de justice, de comprendre comment se négocient les droits de traduction et d'adaptation d'un livre, d'entendre le récit d'achats en



Marie Beudet (H.16)

conditions extrêmes, dans les grandes surfaces, d'écouter des diplomates raconter leurs missions les plus passionnantes.

En s'appuyant sur ces témoignages aussi vivants que sincères, nous avons formulé une synthèse en douze « clefs de la négociation ». L'électif de cette année s'est construit à partir de ce condensé d'expérience, de mises en situation, d'un corpus littéraire, et de nouveaux témoignages. Si vous souhaitez partager votre pratique de la négociation, vous êtes bienvenu dans le cours du mardi 13 heures!

Il se conclura par le NêgoTrip, qui récompensera le négociateur le plus créatif, celui qui inventera l'accord le plus satisfaisant pour toutes les parties. Parce que la négociation est avant tout un exercice créatif: essayez, dans une classe, sans enjeu, vous y prendrez goût!

2020

Lison Compañy (M.20)

Une prépa? Pourquoi pas! Quel bonheur deux ans plus tard d'être acceptée en école d'ingénieur. Mais seulement, pour faire quoi? Trois ans plus tard, je me remets en question, et le Master X-HEC Entrepreneurs retient mon attention. Après mes passages dans des start-up tech, je découvre une diversité de profils infinie, je rencontre des avocats, pharmaciens, architectes, médecin, cuisiniers, biologistes... HEC me permet de sortir encore une fois de ma zone de confort, et lorsque la pandémie arrive en mars 2020, je tente le tout pour le tout! J'écoute les centaines de personnes qui ont souffert de l'apprentissage du piano, ma passion, et décide de les accompagner à distance grâce à une méthode innovante: plus performante, plus flexible, plus stimulante. Finalement, je crée Balad début 2021 et mise sur l'accompagnement de Matrice Cube pour m'épanouir dans ce projet. Merci pour cette expérience inoubliable!



Lison Compañy (M.20)

2023

Louis Fidel (H.23)

Petit plaidoyer pour la promotion 2025 ou comment une jeunesse paumée choisit de prendre les autoroutes. En sortant de classe préparatoire, personne ou presque ne sait ce qu'il veut faire. Chacun se souvient de son fameux projet professionnel, pitché avec dévouement école après école. J'avais d'ailleurs eu le bonheur de pitcher une révolutionnaire start-up d'optimisation des semences agricoles par du deep-learning et récolter un honnête 2,9 à l'ESSEC. Finalement aujourd'hui, je suis bien d'accord avec mes bourreaux de l'époque, cette idée n'avait aucun avenir. Mais ça faisait bien.

Heureusement, notre école a refusé cette approche en supprimant cet entretien. Les étudiants arrivent avec des aspirations plus libres, ils les confrontent avec la multitude de cours et de voies qu'on leur offre et en ressortent... stagiaires en finance. Loin de moi l'idée de vouloir critiquer la finance ici, elle est comme elle est. Ce qui est frappant en revanche, c'est l'attraction qu'elle exerce auprès des promotions actuelles. On parle d'une jeunesse en quête de sens et d'engagement. L'est-elle vraiment?

S'il existe encore quelques irréductibles au sein de la communauté HEC, tous les étudiants, eux, ont en tête que les défis croisés du dérèglement climatique, de l'effondrement de la biodiversité et de l'explosion des inégalités sont susceptibles de créer au moins quelques soucis. Et pourtant, nous finissons presque tous en finance, de près ou de loin, nous apportons du capital pour que d'autres agissent. Objectivement, nous ne servons à rien, nous ne changeons rien.

Changer le monde, oh ce sera peut-être pour plus tard, une fois que j'aurai continué de conquérir les premières places de la respectabilité. Comment rester le meilleur quand après deux ans de classe préparatoire on a l'impression de l'être devenu? On a conquis le monde des écoles de commerce, le monde des études, maintenant il faut prouver à ses camarades de promotion que cette place était méritée, qu'on est vraiment le meilleur.

Donc on court derrière le stage qui est socialement le plus côté dans le petit monde des HEC. On se met à parler une nouvelle langue, MnA, VC, PE, et à courir derrière la multiplication des rounds d'entretien. On bachote nos cas, vive le retour en prépa! On rêve du jour où son statut LinkedIn va changer pour enfin montrer aux yeux de nos amis qu'on est là où on a envie d'être. En somme, comme on ne sait plus vraiment à quoi rêver, on rêve d'acheter l'admiration dans le regard des autres.

Alors on s'engouffre dans l'autoroute, c'est la seule disponible. Si HEC ne

choisit pas vraiment la direction où mène cette autoroute (c'est bien plus nous, étudiants, qui héritons d'un système de valeurs que nous ne voulons au fond pas vraiment changer), HEC est responsable du manque d'ouverture dans ces voies toutes tracées. Au Carreer Center, quand on ne sait pas quoi faire, on nous indique encore qu'il faut aller en consulting ou en finance. Après, « tu verras... » Au pire, c'est une première étape avant de pouvoir monter ta boîte à impact dans dix ans. Ça ne te ferme aucune porte. Mais dans ce cas-là, autant prendre directement l'autoroute de la crise de la quarantaine, et bonne chance pour en sortir, pour retirer les chaussons dorés.

Assez des normes répétitives et contrôlantes dont il faut une maturité rare pour réussir à s'en extraire. Notre génération ne sait pas quoi faire de sa vie, tant mieux! Cela montre qu'on rêve de plus que ce qu'on nous offre pour l'instant. Alors s'il vous plaît, ne faites pas comme nous, ne soyez pas admiratifs ou, pire, jaloux, quand votre ami aura un meilleur stage que vous, ringardisez-le et souhaitez-lui bon courage. Non, papa, je n'ai pas envie de devenir financier.

J'arrive à la conclusion. Ce texte est caricatural, grand bien nous fasse! Qui est vraiment heureux pendant son stage?

Marie Murat (H.23)

Voici déjà une semaine que je suis passée du statut d'étudiante relativement appliquée à jeune stagiaire enthousiaste en conseil RSE et audit extra-financier. À l'heure de mon premier audit, je me plonge en prévision dans le site internet de mon nouveau client pour en apprendre plus sur son modèle d'affaires, et notamment sur sa politique RSE. Je me dirige avec avidité vers la section CSR, Corporate Social and Environmental Responsibility. Dans le sillon du nouveau volet du rapport du GIEC, alertant sur la nécessité de mettre rapidement en place des stratégies de réduction massive de notre empreinte carbone, je m'attends à y trouver monts et merveilles: calcul de l'empreinte carbone, plan d'action pour réduire leurs émissions, objectifs ambitieux sur le plan environnemental comme social. La première phrase de la section me coupe instantanément dans mon élan: « *Our corporate social responsibility is rooted in a culture of sustained and strong business growth* ».

Comment la responsabilité sociétale d'une entreprise peut-elle être une croissance durable alors que se multiplient les avertissements contre une croissance qui ne doit pas, sur le plan moral, qui ne peut pas, sur le plan scientifique, durer? Voyez-vous, j'ai bien appris mes cours de prépa sur le développement durable: dès 1970, le rapport Meadows préparé par une équipe du MIT titre « Halte à la croissance: rapport sur les limites de la croissance ». Si bien que cette

première phrase, réellement, me surprend, me prend au dépourvu. Passe encore que les entreprises cherchent la croissance à tout prix: cela m'inquiète mais ne m'étonne pas. Ce qui me prend réellement par surprise, c'est que ce choix de la croissance soit mentionné comme découlant d'une réflexion portant sur la responsabilité sociétale des entreprises. Comme pour défaire mes derniers doutes, l'entreprise insiste: « We are implementing a CSR approach designed to drive growth ». Rappelons pour ceux que le terme de décroissance indispose qu'elle se définit comme « réduction planifiée de l'utilisation de l'énergie et des ressources visant à rétablir l'équilibre entre l'économie et le monde du vivant » (Jason Hickel), un objectif qui ne me semble pas choquant, encore moins dans le contexte de la crise écologique, alors que les habitudes de consommation actuelles dépassent clairement les limites planétaires.

Je ne veux pas être mauvaise langue: la déclaration complète de performances extra-financières de l'entreprise comprend une (courte) section consacrée aux performances environnementales, dont la mesure de l'empreinte carbone de l'entreprise. D'une certaine façon, la prise de conscience de l'urgence environnementale a lieu. Mais cette petite prise de conscience en cache une autre, peut-être justement éclipse par la prise d'ampleur du sujet de la crise environnementale dans les entreprises (sans parler des médias, dont la couverture du nouveau rapport du GIEC me semble dangereusement faible): la nécessité d'un changement profond des mentalités, d'un tournant systémique vers la sobriété. Or aujourd'hui, on parle beaucoup de RSE, peu de sobriété.

Je ne veux ici pas tant dénoncer la volonté des entreprises de croître, qui me semble assez naturelle bien qu'elle ait des effets destructeurs, mais vous faire part de mon impression qu'une lourde confusion brouille les pistes. Je me permets donc de m'interroger avec vous: que signifie vraiment responsabilité sociétale des entreprises? Où trouve-t-on autour de nous de la sobriété? Je lance cette dernière question comme une bouteille au Marigot: n'est-ce pas aussi le rôle de nos études, de notre école, de nous apprendre à la sobriété, en tant que citoyens, de nous apprendre à enseigner aux consommateurs la sobriété, en tant qu'entrepreneurs? N'est-ce pas cela, la transformation sociologique dont nous avons besoin, plutôt que celle à laquelle mon client se targue de participer en répondant à des besoins dont nous n'avons pas besoin?

club étudiant Melan In

MELAN-IN@HEC

While the HEC Paris MBA is top-ranked globally and boasts 92% international student representation - in 2020, African/Black women made up less than 2% of the class, and only 6% of the female population. The Africa and Middle East regions contributed only 12% of admitted students, compared to 27% from the Americas and 43% from APAC regions.

One of the Melan-in@HEC's biggest supporters, Eduardo Ortiz, had this to say on his LinkedIn Post: I found my best friend, Nefe Etomi, (in what feels like) halfway between Mexico and Nigeria. À big part of my decision to join the HEC Paris MBA was diversity. With a not-too-shabby 93% international student body, the MBA program at HEC attempts to « prepare us to work with people from many different backgrounds and cultures ». However, women — and particularly black women — are strikingly underrepresented at HEC; and at most MBA programs across the world for that matter.

That's why a group of badass women, said best friend, and other members of the Class of 2020 started Melan-in@HEC. Because we want future classes of MBAs to have the opportunity to listen to even more perspectives and benefit from a richer class than the one we benefited from.

About Melan-In@HEC

Melan-In@HEC is an independent student-led initiative started by some members of the Class of 2020 who are passionate about diversity and increasing representation of diverse MBA profiles, and who identified a need to increase representation within the HEC MBA Program. Melan-In@HEC is composed of several outreach initiatives designed to promote visibility of the HEC Paris MBA program to black women and to amplify black female voices in the recruitment process. These initiatives include Interview Prep, CV Reviews, Application Advice and more. As one of the co-founders nicely put it: « Listen, there are some badass queens out there that HEC is not managing to reach for some reason. Let's put HEC on said queen's maps!» And that's exactly what Melan-In@HEC is here to do. The objective is to:

- Promote visibility of the HEC Paris MBA Program to black women
- Empower black women to apply to the top-rated MBA program
- Elevate black women's voices throughout the application process

Meet the Team and hear what they have to say about their own experience of black women representation at HEC

Eduardo ORTIZ

Of all the many amazing things that happened during my MBA at HEC Paris, this right here might be the one initiative that I feel the proudest to be a part of. My favorite aspects of it? It does so in such a way that anyone who cares, can find a role within the movement; and more importantly, it acknowledges that it is us (schools and student bodies) who need to do a better job at reaching all the amazing black women that are out there. I found my best friend (in what feels like) halfway between Mexico and Nigeria. À big part of my decision to be at HEC Paris was diversity. With a not-too-shabby 93% international student body, the MBA program at HEC is trying to « prepare us to work with people from many different backgrounds and cultures ». However, women—and particularly black women—are consistently underrepresented at HEC and at most MBA programs across the world. I joined Melan-In because I want future classes of MBAs to have the opportunity to listen to even more perspectives and benefit from a richer class than the one I benefited from.

Nefe ETOMI

I am very excited to be a part of this student-led movement that aims to further diversity at HEC by reaching out to the most underrepresented demographic on the program- people who look like me. I joined the Melan-in @ movement because black (and African) women have been underrepresented in almost every area of life for too long. My time spent at HEC doing my MBA were some of the best moments of my life. I found my voice, my worldview was expanded and I pushed myself to become a better person and now feel more equipped to be a leader. More women like me should be able to have this opportunity as well, to make their voices heard and to make a difference in their lives and that of others.

Tariro MATANGA

I remember my first day on the HEC MBA program and although it was exciting, there was that familiar feeling of anxiety while I was looking around and hoping that I wouldn't be the only black girl on the program. Fortunately, there was one other however this is nowhere near enough in terms of representation and inclusion. More should be done and I know that black women have a lot to contribute when given a seat at the table. When I had the opportunity to be part of this initiative there was no question in my mind that I would be involved.

I joined the Melanin @ movement because I have always wanted to be part of a movement that encourages black women to fulfill their potential. There needs to be more of us in every room and to be part of meaningful dialogue and decision making processes.

Cody OVERSTREET

Diversity is the goal, and inclusion is the strategy. With a student body that is 93% international, we know all about diversity. But one thing stands out: where are all our black queens? MBA programs around the world miss out on the leadership and talent that black women bring to the table. We're looking to flip the script, change the narrative, and carve out more spaces for black women in the Boardroom. The voice of a continent and collectively the voice of a community must be heard and respected.

Barria ACHIMI

Let's get more black women at HEC Paris! My MBA at HEC has been the most enriching experience in my life so far, largely because of the diversity of the student body. But as much as I loved to see so many

people different from me, I couldn't help but notice that as a black woman, I was still a minority. In spite of that I realized how much I could bring to the program, and also how much HEC has made me grow and challenge my limits.

Joining the Melan-in@HEC movement was a no-brainer for me. My MBA at HEC allowed me to get my dream job in development finance. Considering how empowering an MBA experience can be, and knowing many bad-ass African women, I consider the under-representation of black women in those programs a waste of talents. Getting more black women to enroll in MBA programs is not about bringing in diversity just for the sake of it: it is about changing the narrative about the black community, and creating a more inclusive society where all talents are valued. The argument for more feminine leadership is not to be made anymore, and if our society is now more aware of gender bias, achieving gender balance is still a challenge. And the current awakening of the world to the plague of racism highlights that Black women are doubly discriminated against as black and as women, when it comes to professional opportunities. Educating more African women leaders is planting the seed for a better future for Africa.

Noemie ESCAITH

As a woman, I know that the biggest barrier we have is the ones we set to ourselves, convinced we are not good enough. Sometimes, we're able to shut up that little voice in our head that is discouraging us by seeing and exchanging with people that are similar to us and have made it work for themselves. I joined Melan-in@HEC because I want to make sure every woman can relate to someone in each batch and find the strength to overcome her self-doubts. Although diversity at HEC Paris is what made my MBA experience so special and enriching, I know there is still a lot that can be done. Improving African women's presence in the program was one of the most obvious one.

IBUKUN ADESANYA

Reflecting on my time at HEC Paris, by far one of the best parts of my MBA experience was the people I met. HEC does an excellent job of bringing together students from various professional and cultural backgrounds and although my cohort boasted an impressive 93% international student body, African women were still underrepresented in the HEC Paris MBA community.

So when I was asked by my fellow classmates to join the Melanin @ HEC movement, I said yes! Apart from the academics, one of the most valuable things my MBA experience gave me was a broader perspective. Before I entered the program, I had only a few industries and roles in which I thought I wanted to work. However, after going through the program and seeing the various possibilities, I began exploring more unconventional roles. I am now working in the commercial aerospace industry, an industry that never even crossed my mind pre-MBA! Even better, an industry where I can boost representation for the black women. This is the importance of increasing the number African women in the MBA community. It can have a cascading effect and increase our presence in other, previously thought, exclusive communities. It's been a relatively slow start given the pandemic and the obstacles the founding members had to overcome in their own journeys. However, they have pushed through and worked on partnerships with groups like Forte Foundation and of all the black women that they have supported; 100% of them received acceptance into HEC Paris for the MBA program and they still have some other women in the pipeline.

To learn more about the group's mission and outreach, please visit: Melan-In@HEC on LinkedIn Melan-In@HEC Website

REGARDS CROISÉS SUR L'AVION BAS CARBONE

Au cours d'une conférence exceptionnelle, cinq acteurs majeurs du secteur ont présenté les perspectives de décarbonation de l'aviation.

Fin mai 2021, le club ADS Aerospace Defense et Sécurité de l'association HEC Alumni, conjointement avec le club Environnement durable et d'autres écoles comme l'X, les Mines, l'École de guerre, l'Isac-Supaéro, les Arts et Métiers, Toulouse Business Schools, organisait une conférence pour réunir les acteurs majeurs de l'aéronautique civile et débattre des impacts de la crise environnementale sur la chaîne de valeur du secteur.

En partenariat avec les sociétés Airbus, Safran, Thales, Air France et le CNRS affilié à l'institut Pierre Simon Laplace, la conférence a permis de mettre en lumière la vision de ces acteurs majeurs et les perspectives de la green aviation pour la filière aéronautique.

La conférence était organisée et animée par David Servais (MBA.10), dirigeant du pôle aéronautique civile au sein du club professionnel ADS, et Philippe De Mijolla (E.17), dirigeant du pôle défense au sein du club professionnel ADS, et a réuni 250 participants en présentiel.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les participants, et particulièrement nos intervenants Olivier Boucher, Jean-Brice Dumont, Stéphane Cueille, Denis Bonnet et Vincent Etchebehere, de nous avoir honorés de leur présence. Au-delà de l'immense richesse de leurs expériences personnelles et des points de vue respectifs de leurs entreprises, ils représentaient la quasi-totalité de la chaîne de valeurs de l'aéronautique civile sur un sujet complexe.

Nous avons parlé de green aviation, du lien entre l'aéronautique civile et l'écologie, de prise de conscience de la crise écologique, de la réalité de sa gravité et de son origine humaine. À mesure que les effets commencent à s'en faire sentir, le réchauffement climatique est au cœur de cette crise écologique avec des effets perturbateurs sur nos sociétés. Nos sociétés qui ne sont plus sédentarisées, se développent grâce à un environnement instable depuis plusieurs siècles et les effets du réchauffement climatique vont aller en s'aggravant dans les décennies qui viennent, sauf à avoir une action radicale sur nos émissions en gaz à effet de serre : c'est le fameux objectif (un peu symbolique) des +2 degrés des accords de Paris. Alors que l'aéronautique comme l'ensemble des activités humaines contribuent à ces émissions, il importe de bien comprendre et quantifier cet impact, loin de l'espace médiatique et de l'espace politique, qui sont parfois dans l'excès face à ce secteur, comme le montraient des propos très récents sur la pertinence de continuer à rêver d'aviation au XXI^e siècle. Donc loin des polémiques, il faut continuer de nourrir utilement un débat public légitime.

L'industrie travaille depuis plusieurs années sur des solutions de nature technologique. Alors quelles sont les plus prometteuses et réalistes ? Suffiront-elles ou le secteur doit-il anticiper une décroissance structurelle sur les prochaines décennies pour continuer d'exister ? Faudra-t-il voler avec des avions plus propres, mais aussi moins nombreux et moins souvent ? L'aviation de masse est après tout un phénomène assez récent. Quels sont les calendriers de mise en œuvre de ces





solutions techniques ? Ces calendriers sont-ils compatibles avec l’urgence climatique ? Et enfin au-delà du défi technologique, n’y a-t-il pas un business model à réinventer, avec peut-être le passage d’un système de hubs avec des très grands aéroports des avions de plus en plus gros, de plus en plus rapide et volant de plus en plus loin, à un modèle plus flexible avec des plus petits avions volant sur des plus courtes distances, et reposant sur une complémentarité avec d’autres formes de mobilité ? La crise du Covid vient d’ajouter une variable supplémentaire à cette équation déjà complexe, alors que le trafic aérien mondial s’est brutalement écroulé et que les conséquences économiques de la crise à moyen terme sont encore difficiles à appréhender. L’industrie peut-elle continuer à investir massivement dans cette indispensable transition ? La green aviation peut-elle être le levier de la relance et un facteur de mobilisation pour le public voire d’enthousiasme pour la nouvelle génération de diplômés ?

Les pistes du CNRS

Olivier Boucher, directeur de recherche au CNRS affilié à l’institut Pierre Simon Laplace et directeur du centre de modélisation du climat, a introduit le débat en nous aidant à mieux comprendre la responsabilité exacte du secteur aéronautique dans le réchauffement climatique. En se focalisant sur les impacts climatiques (et en particulier les émissions de CO2), il est important de revenir aux chiffres pour permettre un débat raisonné : l’aviation représente environ 1000 mégatonnes de CO2 émis par an avant le Covid (2018), soit 2,5 % des émissions mondiales de co2 par les énergies fossiles pour cette année-là et un petit peu moins si on inclut les émissions de CO2. En France où le recours à l’aviation est important, mais où les émissions par habitant sont plutôt faibles, compte tenu de l’usage de l’énergie nucléaire, la part des émissions du secteur aérien est de 5,5 %, dont 4 % des vols internationaux (au départ de la France). D’autres éléments créés par l’aviation peuvent avoir des impacts parfois préoccupants : les vapeurs d’eau, entraînant par exemple des traînées de condensation à court terme, et le NOx (monoxyde d’azote) favorisent le réchauffement climatique, mais les conclusions sont encore à l’état de la recherche. On sait que pour respecter l’accord de Paris, il faut arriver à la neutralité carbone, donc il est clair qu’un simple gain en efficacité (ce qu’on a fait jusqu’à maintenant) sera insuffisant. Il faut aller vers la décarbonation.

Les projets d’Airbus

Jean-Brice Dumont, Head of Airbus Military Aircraft et ex-VP Engineering Airbus Civil, encourage fortement chacun des participants à une introspection en se posant une question importante : pourquoi est-ce autant une polémique ? Est-ce un problème avec l’aviation en tant que pollueur technique ou est-ce un problème plus politique et sociétal ? Si nous focalisons sur le carbone du fuel consommé, depuis le début de l’aviation, les émissions « passager/km » ont été divisées par 5 grâce à différents types d’améliorations : l’aérodynamique, des matériaux avancés et des nouveaux moteurs. Des axes de recherche clairs sont lancés pour réduire les 20 % restant de carbone : le renouvellement de la flotte avec les nouveaux moteurs (Air France l’a fait et a réduit de 20 à 30 % ses consommations en fuel) ; les carburants d’aviation durable (dits SAF) ; les améliorations des opérations en vol et du trafic aérien ; et enfin les nouvelles technologies aéronautiques et nouvelles motorisations.

Nous aborderons les trois derniers axes. Concernant les SAF (ou carburant d’aviation durable), c’est la voie royale à privilégier pour le court et moyen terme pour réduire la contribution carbone. En nous y prenant correctement, nous pouvons espérer jusqu’à 80 % de réduction de CO2. Nous avons aujourd’hui sur nos avions une capacité de voler jusqu’à 50 % de blend (composition de carburant en carburant durable) sachant que la moyenne aujourd’hui des vols est 0,4–0.5 %. Le problème est donc d’avoir ce type de moteur. Les filières doivent se développer et nous sommes très impliqués avec les gouvernements pour que cela se passe. En revanche, 50 %, ce n’est pas suffisant, nous avons donc lancé des projets de recherche à la fois sur des vols long-courriers avec nos motoristes comme RR et court ou moyen-courrier avec nos fournisseurs moteur comme Safran sur un projet qui s’appelle par exemple Volcan.

Donc le SAF est une solution indispensable pour couvrir le court-moyen terme. Le deuxième pilier clé d’après M. Dumont correspond à toutes les optimisations autour des opérations en vol, moins spectaculaire, car cela correspond à 8–10 % d’économie visée mais accessible. Il rappelle l’exemple du Fellow-Flight ou « avion suiveur » ou vol en formation transocéanique : entre 5 et 10 % de réduction de consommation instantanée ont pu être mesurées au cours des expérimentations. Aussi, la décongestion du trafic par la digitalisation, et le sujet du NOx et des traînées de condensation sont très dépendantes des profils de vol, peuvent proposer des solutions grâce à une évolution plus déterministe du vol. Le troisième pilier est celui qui nous ramène le plus près de la conception des appareils. Créer des avions plus légers pour limiter les besoins en carburant, recourir à l’éco-design pour privilégier des matériaux recyclables, doter les appareils d’une aile intelligente qui s’adapte aux rafales sans avoir besoin de la passer à la cellule, accroître son aéroélasticité pour limiter le besoin de dimensionner la cellule, etc. La nécessité de fabriquer aujourd’hui un avion plus efficace s’impose. S’il faut un jour passer l’hydrogène, par exemple, l’avion sera

probablement alourdi par un hydrogène volumineux et il faudra travailler sur la performance de l’avion lui-même. Airbus vise aujourd’hui une entrée en service des appareils à hydrogène à l’horizon 2035. Certains estiment que c’est beaucoup trop tard, car le CO2 s’accumule, et certains disent que c’est beaucoup trop tôt, car trop complexe technologiquement. 2035 reste réaliste et nous avons plusieurs options : la tête de formation reste l’aile volante la plus aérodynamique mais elle est plus compliquée. Cela implique plusieurs risques pour l’homme : l’approvisionnement et son écosystème, les conséquences en traînée de condensation et NOx mais c’est précisément avec la recherche que nous pourrions maîtriser ses risques et le jour où nous lancerons un nouvel avion, nous le lancerons en conséquence.

Les perspectives de Safran

Stéphane Cueille, CTO du groupe Safran, a rappelé l’importance de l’économie d’énergie des nouveaux avions à l’horizon 2035, car c’est le dernier moment pour avoir la majorité de la flotte avec ces nouveaux types de technologies déployés en 2050. Quand nous parlons d’économie d’énergie, nous ciblons les technologies liées à l’avion et les opérations en vol et trajectoire. Une des technologies qui nous permettra de faire 80 % d’économie est le carburant bas carbone. M. Cueille précise que d’autres options ont été étudiées, par exemple celles des batteries électriques, mais la masse importante des batteries ne rend pas cette solution viable pour les grosses plateformes (A320/A340, qui correspondent à 80 % des émissions).

L’objectif est donc de rester en carburants chimiques et nous avons pour cela deux pistes. Les carburants alternatifs durables ou SAF (Sustainable Aviation Fuels) peuvent recouvrir 50 % de la flotte avec deux types de combustibles utilisables dans les avions existants et infrastructures existantes : les carburants à base de biomasse (qui sont des déchets) ; le carburant de synthèse vert (power liquid), avec un potentiel de décarbonation supérieur, ou hydrogène vert, combiné avec le CO2 de l’atmosphère pour faire le même carburant.

Dans les deux cas, c’est la même composition chimique qui peut s’appliquer sur 50 % de la flotte existante. C’est la seule solution viable à un horizon raisonnable pour les avions long-courriers. L’hydrogène liquide constitue une solution pour les avions régionaux (2 000 – 3 000 km). Les études montrent que nous avons la disponibilité de la biomasse pour produire la quantité nécessaire d’hydrogène vert. Mais le problème est économique et réglementaire. Ces carburants sont cinq fois plus chers que le kérosène aujourd’hui et il n’y a pas d’incitation pour mettre toutes les compagnies aériennes à la même enseigne. Le carburant correspond à 30 % du coût des opérations d’une compagnie et si l’une d’elles opte pour ce carburant, elle cessera d’être compétitive. Il faut donc créer les conditions réglementaires pour inciter les acteurs à opérer

« À chaque avion remplacé, les émissions diminuent de 20 à 30 % »



cette transition. Un projet est en cours de préparation en Europe avec la réglementation ou Refuel EU pour créer des filières et permettre des investissements. Chez Safran, nous avons identifié trois piliers pour réduire de 30 % la consommation de fuel grâce à 75 % du budget recherche qui sont dépensés pour l’environnement. Le premier axe est l’avion ultra-efficace avec par exemple le moteur LEAP qui permet de gagner 15 % sur l’A320 Neo. Pour cibler les 30 %, nous travaillons également sur les avions plus électriques et sur l’allègement des équipements. Le deuxième axe correspond aux travaux sur les carburants de substitution pour lever les barrières techniques à l’utilisation de 100 % de carburants alternatifs et adapter le moteur des avions à l’hydrogène Enfin le troisième axe correspond aux propulsions alternatives, qui ouvriront de nouveaux horizons à la propulsion. Stéphane Cueille souligne l’importance et l’urgence d’être ambitieux et donne l’exemple l’Open Rotor, un moteur sans nacelle qui peut faire gagner 15 % de consommation. Combiné avec des technologies de matériaux avancées, des cycles de thermodynamique poussé aux limites et une part d’électrification à l’intérieur du moteur, ce type de concept peut générer 20 % de gain en consommation.

Les innovations de Thales

Denis Bonnet, VP Innovation de Thales Avionics a présenté les travaux de recherche que Thales a lancé depuis plus d’un an sur les opérations vertes et notamment de l’axe collaboratif sol-bord ou contrôleur-pilote. Il explique l’inefficacité environnementale systémique du trafic aérien notamment par trois concepts qui sont les phénomènes de congestion autour d’un aéroport, les optimisations potentielles en montée ou descente d’un plan de vol et enfin l’éco pilotage, dit windsurfing, qui consiste à profiter des vents favorables et peuvent faire gagner jusqu’à 10 % de consommation en carburant quand le vent est

favorable. On peut aussi éviter la formation des contrails en évitant les zones humides, froides et saturées en glace et beaucoup d’études montrent qu’en utilisant 2 % du kérosène en plus, on pouvait réduire de 50 % à 70 % des contrails. Mais pourquoi ne le fait-on pas ? Pour deux raisons : les concepts opérationnels et le manque de mesure-simulation partagée (ou « source unique de vérité »). Thales est convaincu qu’il est nécessaire de réformer les concepts opérationnels pour favoriser la coopération sol-bord lorsque le trafic est faible, car il est difficile d’implémenter le vol parfait sans remettre en cause les séparations entre avions et donc la sécurité de vol, et il rend le trafic moins prévisible. Thales pense également qu’il est nécessaire d’avoir une « source unique de vérité » pour construire collectivement une base optimale partagée entre les pilotes et les contrôleurs et pour tester le bénéfice d’une nouvelle pratique écoresponsable. Pour Thales, la transition écologique des opérations ne réside pas dans la création d’un produit mais plutôt dans la création d’un processus. À travers les projets Greenflag et Flightsfootprint, Thales lance une approche globale de la mesure et de la simulation qui permet d’étudier des scénarios d’amélioration de la collaboration sol-bord pour réduire l’empreinte carbone d’un vol et des opérations. Le groupe travaille aujourd’hui avec des ANSP, des compagnies aériennes, des laboratoires, des ONG et des régulateurs pour déployer ces stratégies de collaboration sol-bord dans le courant de l’année prochaine. Les opérations sont un vrai levier qui repose sur un engagement d’écosystèmes locaux et il est crucial de créer les conditions pour que ces nouveaux modes d’opérations soient économiquement viables.

Les ambitions d’Air France

Vincent Etchebehere a rappelé l’urgence de la crise climatique et ses impacts sur les compagnies aériennes comme Air France. Le secteur fait aujourd’hui partie du problème et il doit faire partie de la solution. Tout ce qui apparaît dans l’opinion publique, avec le flygskam né en suède et l’avion

bashing qui l’accompagne, est très important pour les compagnies aériennes. Au niveau réglementaire, nous avons vu beaucoup d’activités et une accélération des mesures en France avec la convention citoyenne pour le climat ou le Green Deal en Europe pour devenir le premier continent neutre en carbone. Air France a de grandes ambitions sur les questions environnementales : diminution sur la base de 2005 de 15 % d’émissions de CO2 avec également une neutralité carbone des opérations au sol ; tendre vers un zéro net en 2050 pour tous les vols intra-européens et en partance d’Europe. Le plus gros levier est le renouvellement de la flotte : chaque avion remplacé correspond à une réduction de 20 à 30 % d’émissions. Avec un rythme d’un milliard d’euros par an d’investissement malgré la crise du Covid, Air France a pour objectif de renouveler plus de 80 % de sa flotte à horizon 2030.

À plus court terme, ce sont surtout des mesures opérationnelles qui sont mises en place depuis plusieurs années : optimisation des trajectoires, roulage à un moteur en moins au sol, réduction de la masse embarquée. Ces actions conjointes ont permis une réduction de 3 à 5 % des émissions de CO2. A court et moyen terme, la priorité est donnée aux SAF, car les nouveaux carburants permettent une réduction de 75 à 95 % des émissions de CO₂ – c’est donc la solution pour limiter l’impact climatique des vols long-courriers.

La stratégie d’Air France est basée sur trois piliers : réduire l’impact des opérations, adopter des carburants alternatifs et compenser les émissions résiduelles. M. Etchebehere souligne la nécessité de rendre les carburants alternatifs compétitifs, sachant que seules 0,01 % des opérations aériennes dans le monde ont été compensées.

L’intermodalité fait aussi partie des stratégies de réduction : les programmes de partenariat avec les sociétés de transport bas carbone comme le train au niveau national et international ont été renforcés. En termes de mesures opérationnelles, la compagnie a lancé un programme de suppression de 1 300 tonnes de plastique à bord des vols et instaurer un tri des déchets à bord des appareils. La compensation des émissions n’est pas un but en soi, mais elle s’inscrit dans la trajectoire d’Air France. Toute compagnie aérienne européenne est soumise aux ETS, le marché carbone européen, Air France compense 50 % des émissions intra-européennes. Demain, la mise en place de Corsia va permettre des mécanismes de compensation au niveau international. En plus de ce cadre réglementaire, Air France entreprend des initiatives de compensation sur une base de volontariat en donnant la possibilité à ses clients (individu ou entreprise) de réduire leur empreinte carbone ou l’empreinte carbone de leur voyage, avec l’association Tree for You, qui mène des opérations de reforestation dans plusieurs pays du monde. Le fil rouge de ces actions est l’innovation pour contribuer à favoriser l’émergence de nouvelles filières comme les SAF et de nouvelles pratiques opérationnelles. L’effort collectif a souvent été cité et partagé au cours de la conférence pour s’assurer que les solutions qui sont à l’étude et développées sont technologiquement possibles et économiquement viables et c’est bien avec l’ensemble des partenaires et acteurs de la filière aéronautique que les objectifs ambitieux de transition environnementale seront atteints.

David Servais (MBA.10)

NOUVELLE APPROCHE POUR UN NOUVEAU MONDE

Depuis trente-cinq ans, le Club Technologies avancées fait la part belle à l'innovation. À l'heure des bouleversements climatiques, pandémiques ou sociétaux, il se doit de répondre aux enjeux de son temps. Pas un discours politique sans que l'on entende parler du nouveau monde ! Derrière cette formule, un peu tarte à la crème, se cachent tout de même un certain nombre de réalités – que nous serons d'ailleurs amenés à détailler dans un prochain article. Parmi ces réalités, des pans entiers d'industries se croisent (par exemple, la mobilité est à la croisée de l'automobile, des plateformes, de l'énergie etc.), des domaines historiquement complètement déconnectés deviennent indissociables (par exemple, le futur de la cosmétique est autant une question de sciences du vivant que de chimie, de nouveaux matériaux ou de digital). Comme si tout cela ne suffisait pas, les entreprises sont aussi soumises à une accélération des cycles sans précédents – cycles d'innovation, cycles de transformation, cycles des chocs en tout genre. En deux décennies, le contexte industriel s'est entièrement transformé et les entreprises ont vu apparaître toutes sortes de nouveaux défis.

**Nouveau contexte,
donc nouvelle
ambition:
contribuer à
apporter des
réponses à ces
nouveaux défis**



Les trente-cinq ans d'expérience du Club Technologies avancées (CTA), ainsi que ses nombreux événements et publications, constituent le socle qui va permettre d'atteindre cette nouvelle ambition. Sous l'impulsion de son ancien président, Christian Coutenceau, qui a quasiment décuplé le nombre de membres du club pendant son mandat, j'ai été nommée nouvelle présidente. Le bureau a été renouvelé avec comme motto, la diversité: des jeunes diplômés jusqu'aux plus grisonnants, une ouverture internationale et une parité hommes-femmes presque parfaite. Un socle, une nouvelle équipe. Nous sommes prêts pour le futur !

Une mission dans la continuité et tourné vers les nouveaux enjeux

La vision du Club Technologies avancées reste le partage des savoirs et le décloisonnement des spécialités, de l'innovation et de la gestion des risques, avec l'ambition d'obtenir un impact positif sur les hommes, la société et le business. Notre mission est de contribuer à clarifier et à partager les technologies avancées, tout en réfléchissant sur leur raison d'être. Voici ce que nous souhaitons accomplir.

- Apprendre des leaders techniques, sans cesser de les questionner.

- Imaginer des solutions résolument positives, associant les technologies avancées avec les questions sociétales les plus importantes, telles que l'éducation, la santé, l'environnement et la sécurité.
- Inspirer et permettre des actions concrètes de progrès.

Des actions à fort impact business

Par le passé, le Club Technologies avancées a mené de nombreuses actions à fort impact business. Nous avons par exemple créé un think tank sur l'intelligence économique et l'innovation, rédigé deux ouvrages parus aux éditions Eyrolles, inventé une méthode d'aide à la décision primée. Nous avons également organisé de nombreux événements avec des intervenants des plus grandes entreprises, françaises et internationales, sur les enjeux technologiques de notre société.

Ces événements portaient sur différents sujets tels que « Le numérique s'empare des industries en B2B », « Accélérateurs, pépinières, incubateurs: quelle proposition de valeur pour quel modèle économique ? », ou bien « Covid-19 et course aux vaccins: innovations technologiques, enjeux planétaires » (en partenariat avec les clubs HEC Santé et Développement international). Cette production de contenus et d'événements a déjà bénéficié aux presque 2000 membres du Club.

Dans cette continuité, et pour les années à venir, notre ambition est d'être à la hauteur de nos prédécesseurs et d'aller encore plus loin en cette période à forts enjeux. Pour cela, nous avons défini de nouvelles valeurs.

Nous croyons à la pensée non conventionnelle, disruptive et tournée vers le futur, pour donner une nouvelle perspective, un nouveau souffle aux idées. La créativité est au cœur de l'innovation, la création vient de la pensée ouverte. Nous promouvons cette ouverture. Enfin, nous continuerons dans notre mission de faire se rencontrer les leaders mondiaux, les utilisateurs, les étudiants, les sachants, pour partager les idées centrales au développement des technologies, du business et des hommes.

L'essayer, c'est l'adopter !

Tu es convaincu(e) que les sciences et les technologies vont avoir un impact sur ton business? Alors rejoins-nous! Tu penses au contraire que les sciences et les technologies ne changeront pas la donne dans ton business? C'est encore une meilleure raison de nous rejoindre, pour que nous puissions contribuer à l'ouverture de ton esprit. Deviens membre, c'est gratuit (tu as déjà ton Infinity Pass, n'est-ce pas?). En rejoignant le Club Technologies avancées, tu recevras les informations sur nos activités et tu feras partie d'une communauté animée par un désir d'adresser les enjeux actuels, tout en apportant un éclairage sur les défis à venir. Contacte-nous pour partager tes idées, aider l'organisation de nos activités, jouer un rôle actif au sein du bureau. Nos portes seront toujours ouvertes!

Silvia Carter (E.08), présidente du Club Technologies avancées

hommages

Hommages à Claude Marin (H.47)

Claude Marin, né le 11 septembre 1925 à Paris, est décédé à Sèvres le 20 juin 2021. Après une licence de droit et le diplôme d'HEC en poche, Claude Marin a mené une carrière dans la publicité. Décoré de la légion de d'honneur et président de l'Association HEC Alumni de 1978 à 1980, il était très apprécié de la communauté.

« Claude a vécu près d'un siècle dont plus de sept décennies après sa sortie d'HEC, alma mater qu'il a servie avec une indéfectible fidélité, une grande bienveillance et une réelle vision. Pour chacun d'entre nous, il a été un guide, un passeur de témoin et un soutien permanent. Grand patron dans son univers de la publicité, il a servi d'exemple pour plusieurs générations de professionnels tout en trouvant toujours le temps de contribuer au développement d'HEC et de sa communauté. Nous n'oublierons jamais sa personnalité rayonnante qui continuera à nous inspirer et nous unir. »

Jean-Luc Allavena (H.86), président de l'Association de 2001 à 2003

« Doyen pendant de nombreuses années des anciens présidents de Alumni HEC, Claude avait la charge pendant les AG de procéder à l'approbation par le comité du futur président. Tâche qu'il exerçait toujours avec un grand enthousiasme, avec un petit mot toujours très bien senti à l'endroit du futur président, et il montait sur scène pour présenter l'heureux élu avec l'énergie, l'empathie et l'attachement à la communauté HEC qui le caractérisaient. Quand j'ai été président, Claude m'avait dit : "Tu vas voir, c'est un gros boulot, mais prends

du plaisir à servir la communauté des HEC, car ce sera pour toi un souvenir merveilleux et tu verras que le temps d'une présidence passe très vite." Il avait totalement raison. Claude était un sage, de bon conseil et gardait envers les anciens un attachement profond et sincère qui le rendait toujours disponible et à l'écoute. »

Xaxier Romatet (MBA.86), président de l'Association de 2008 à 2011

« Du doyen des présidents, on retiendra les mots délicieux et chargés d'un humour qu'il avait lorsqu'il annonçait le nom du nouveau président de l'Association à l'assemblée générale. Un grand HEC dans tous les sens du terme : engagé et au service de la communauté. »

Patrick Lissague (H.78), président du Comité des Sages

« Fidélité et bienveillance caractérisaient ses rapports avec l'Association. »

Paul Dini (H.60), président de l'Association de 1986 à 1988

« Toujours positif, toujours malicieux, Claude était un être rare dont le cheminement serein, lucide et généreux vers le grand âge ne pouvait que forcer l'admiration. Les dix années passées à ses côtés ont été, pour moi, dix années de bonheur professionnel. Claude était l'élégance même. Élégance de corps et d'esprit. Conviction et discrétion, humilité et efficacité... Les mots me manquent pour lui (re) dire, tout simplement, et du fond du cœur, merci. »

Christophe Labarde (H.84), directeur général de l'Association de 2001 à 2010

« Dans les années 1980, Claude était président de l'Association, et moi membre du Bureau (déjà !). Afin de célébrer une année difficile, marquée par des conflits entre l'École, la Chambre et l'Association, Claude et sa merveilleuse assistante nous ont invités à un dîner de rêve, dans un grand restaurant, suivi d'une soirée dans une boîte de nuit branchée, jusqu'à 2 heures du matin. Certes l'époque s'y prêtait, mais Claude était insatiable... quand il s'agissait de faire plaisir. Pour l'anecdote, le président suivant – que je ne nommerai pas – a fait ce même type de réunion à... l'abbaye de Royaumont. Pas aussi fun !

Comme chaque année, Claude clôturait l'AG de l'Association en dévoilant, avec humour et gentillesse, le nom du nouveau président. Cette année-là, Paul Dini (H.60) était alors président, il y avait tant de bonnes nouvelles à annoncer que Claude nous a sermonnés sur le "faire-savoir", terminant par cette belle phrase : "Allez-y, claironnez ces nouvelles... Dieu lui-même, a besoin de cloches." Pourvu qu'elles sonnent fort pour son départ... C'est quand ? »

Jean-Philippe Caude (H.68), ancien vice-président



Hommage à Pierre Wertheimer (H.59)

De passage à Paris, j'ai pu assister aux obsèques de Pierre Wertheimer. Le grand voyageur, l'entrepreneur-né, la locomotive... Deux années de lutte. Et puis, c'est fini.

Martine son épouse et Charlotte, l'une de ses filles, m'ont dit combien le personnel de Notre-Dame-du-Lac à Rueil a montré des qualités et de dévouement lors des soins palliatifs qu'il y a reçus.

Moments émouvants à l'église Saint-Marc-Saint-Nicolas de Ville-d'Avray ce vendredi 20 août. Je reconnais parmi la foule notre camarade Bernard Vergne (H.59), ami fidèle parmi

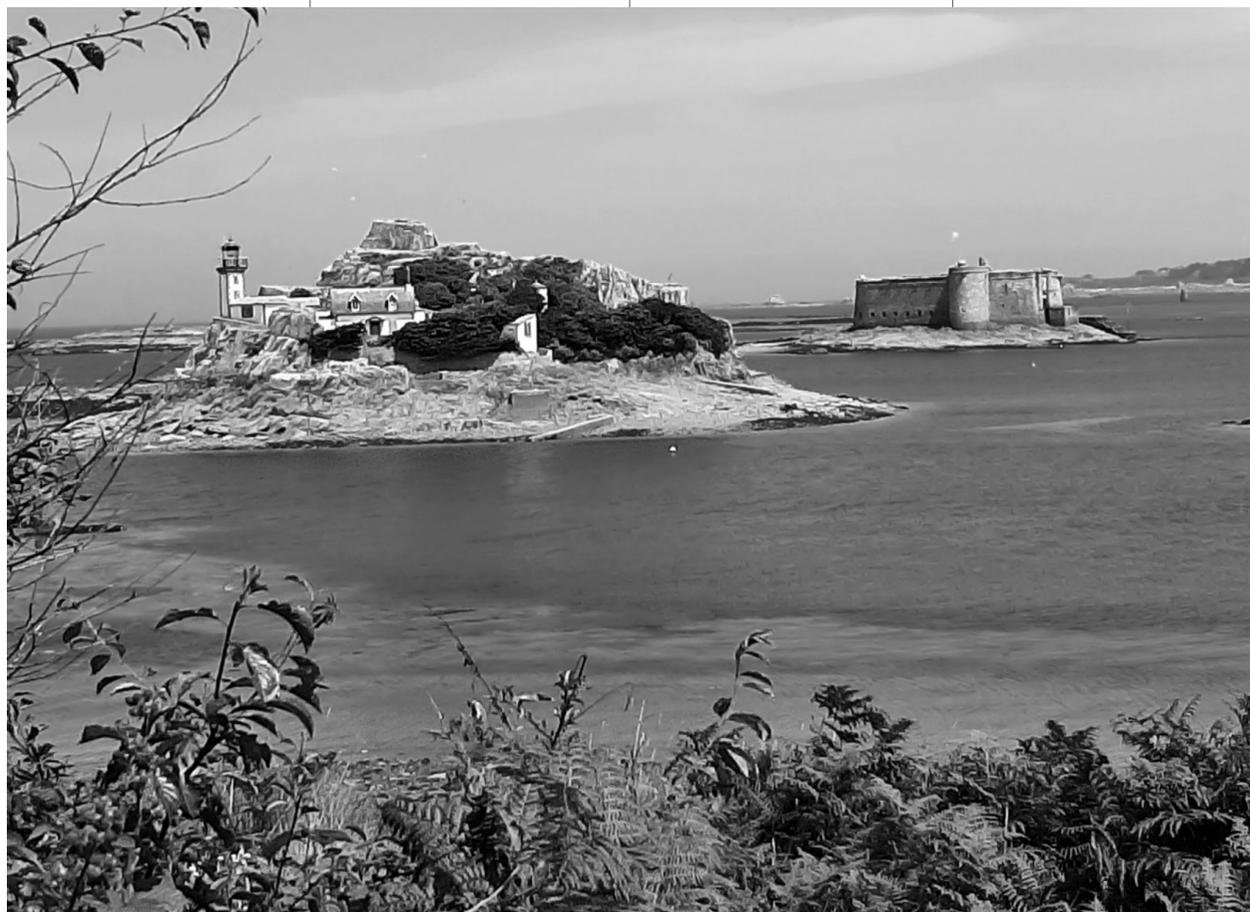
les fidèles et voisin de Pierre. Plusieurs autres figures connues du monde HEC sont présentes.

Des chants très chaleureux sont entonnés avec grâce par une de ses petites-filles. Suivent les éloges délicats de ses amis, enfants et petits-enfants (où HEC se perpétue). Tous font revivre à leur manière le courage, l'ardeur et le goût du partage de Pierre le « fonceur ». Dans cette petite église, qui fut chère à Corot, à Pradier, le soleil éclairait ces moments intenses mêlant tristesse et heureux souvenirs. Ah, ses vidéos, ses films de nos voyages : pour moi, c'était Russie, Israël, Jordanie, Égypte, Vietnam...

Ils témoigneront et rappelleront mieux que tout l'ami, le copain qu'il était et restera.

Comme me l'avait demandé Bruno, depuis La Rochelle où il se trouvait, j'ai assuré Martine de la sympathie et de l'amitié des valeureux Fisticis 59. Pour ceux et celles qui souhaiteraient lui rendre un dernier hommage, une page a été créée sur le site Inmemori : https://link.inmemori.com/esDqr3?utm_medium=clipboard

Alain Baumard (H.59)



Hommage à Michel Le Bris (H.67)

« On part un jour parce que l'on veut croire qu'un regard peut triompher des bornes de la pensée. » (*La Porte d'or*, 1986.)

Notre condisciple HEC 1967, l'écrivain et « étonnant voyageur », Michel Le Bris, nous a quittés le 31 janvier de cette année, à la veille de son 77^e anniversaire. Comme chaque été, mes vacances bretonnes m'ont conduit sur la baie de Morlaix, à Plougasnou, là où a été élevé Michel, dans la misère et la splendeur océane. Pour les touristes du Trégor d'aujourd'hui, c'est un point d'embarquement pour le château du Taureau. Le courage et le travail de sa mère lui ont permis de suivre ses années de préparation en région parisienne à Hoche et à Louis-le-Grand. Nos routes se sont croisées à HEC, puis dans une commune passion pour les romantiques allemands. Serions-nous les deux seuls alumni HEC à poursuivre nos études littéraires à l'université de Paris-Nanterre

et à commenter nos rencontres émerveillées avec ces explorateurs des deux mondes, visibles et invisibles ? Les cours magistraux des philosophes Emmanuel Levinas et Paul Ricœur séduiront Michel : ils le libéreront des conformismes académiques en vigueur et lui ouvriront de nouvelles perspectives.

Nos itinéraires ont pourtant divergé par la suite. Sous l'influence des idéologies dominantes en 1968, Michel est devenu directeur de *La Cause du Peuple* et journaliste à *Libération*. Un séjour prolongé dans le Midi a achevé de l'éloigner de ces carcans réducteurs. Il a décidé de prendre le large, au sens propre et figuré ; il préfère désormais les compagnies de J. Conrad, J. London ou R.L. Stevenson et des romantiques allemands, tout en conservant sa fascination de jeunesse pour le jazz. Il s'est alors consacré à l'écriture et aux voyages qui l'ont conduit en particulier en Californie et en Afrique. Il deviendra conseiller d'édition chez Flammarion, Gallimard et Grasset, et anima-

teur d'émissions culturelles à FR3, puis directeur du célèbre centre culturel de l'abbaye de Daoulas, entre Léon et Cornouaille. Les expositions sur les « Pirates et flibustiers », « Le Monde Dongo », « le Vaudou », « Les Indiens de la plaine » ont attiré de nombreux visiteurs. Dans toutes ses activités, il défend l'idée d'une « littérature-monde » d'origine française avec le soutien de J.M.G. Le Clézio d'autres hommes de lettres. Il prépare les rééditions de l'œuvre de R.L. Stevenson et dirige plusieurs ouvrages qui nous invitent à parcourir de vastes horizons géographiques et historiques.

Comme beaucoup d'entre nous, j'ai aimé le festival littéraire des « étonnants voyageurs » créé à Saint-Malo en 1990, qui propose conférences et contacts rapprochant auteurs et lecteurs. Les « relais » internationaux de cette manifestation culturelle haute en couleur s'ouvriront rapidement à Haïti, aux États-Unis, en Irlande, en Israël, au Mali... Chaque année, au cours du festival sont attri-

bues plusieurs prix littéraires : Joseph Kessel, Grand prix de l'imaginaire, Ouest-France...

Écrivain érudit et talentueux, Michel nous a offert une œuvre superbe, couronnée par la société des gens de lettres, dont voici mes titres préférés : *L'Homme aux semelles de vent* (1977), *La Porte d'or* (1986), *Un hiver en Bretagne* (1996), *Le Défi romantique* (2002), *Le Dictionnaire amoureux des explorateurs* (2010).

Cet HEC atypique, venu de sa Bretagne natale à la recherche d'une vie authentique, s'y livre avec simplicité et franchise, pour le plus grand bonheur de ses lecteurs. Merci, cher Michel, et bonne lecture à tous !

Gérard Valin (H.69)

Hommage à Jean-François Stevenin (H.67)

Jean-François est décédé le 27 juillet dernier, il a été inhumé le 4 août au cimetière du Père-Lachaise. Depuis une dizaine d'années tu m'appelais « mon vieux Roland » et même, le 14 juillet dernier, « mon cher vieil ami ». Non pas parce que j'étais plus âgé que toi de trois mois, mais parce que nous nous étions rencontrés il y a près de soixante ans. C'était au lycée du Parc à Lyon en prépa HEC. Nous avions 18 ans. Tu avais déjà de l'avance, puisque l'année précédente, tu avais fait une année de math sup. À l'époque, tu m'appelais « le Tchou » et toi tu étais « Le Steve ».

Si plus tard, on a dit que tu ressemblais à Marlon Brando ou à Robert Duval, à l'époque tu ressemblais à ton idole James Dean : tu mimais des scènes de cinéma de western et, bien sûr, en anglais.

Tu parlais beaucoup de l'ami de ta famille Michel Auclair que tu voyais à Lyon, lorsqu'il venait jouer une pièce de théâtre des célestins. C'était le temps aussi où nous apprenions les premières bases de l'économie avec notre professeur d'allemand : le prix est égal à la demande sur l'offre (Angebot, Nachfrage), et la différence entre patrons et employés (Arbeitgeber, Arbeitnehmer)... Nous avons échoué tous les deux la première année, puis nous étions tous les deux admissibles la deuxième année et lors de l'épreuve orale de français, je te suivais compte tenu de l'ordre alphabétique de nos noms. Pendant que tu planchais, je devais réfléchir sur le sujet « Philosopher, c'est apprendre à mourir ». Ton exposé a duré près de vingt minutes et plutôt que de préparer mon sujet, je t'écoutais. Mon exposé a duré deux minutes. Nous avons tous les deux été admis avec des notes à l'oral de français aussi mauvaises l'un que l'autre.

À HEC, tu t'es fait rapidement des amis, des camarades qui ne parlaient que cinéma, son, production ou montage. Il s'était créé un club Théâtre auquel j'ai participé et tu m'as coaché pour la première représentation : la récitation du poème de Rimbaud « Ma Bohème ».

« Je m'en allais, les poings dans mes poches crevées
Mon unique culotte avait un large trou
Petit Poucet rêveur, j'égrenais dans ma course... des rimes »

Tu avais déjà l'art de la mise en scène et de la direction des acteurs. Grâce à toi, j'ai eu mon premier succès au théâtre. Et le dernier.



Après HEC, nous nous sommes perdus de vue, mais j'ai bien sûr suivi ta carrière – *La Nuit américaine* et surtout *L'Argent de poche*, ton premier grand film d'auteur et ton art de l'imitation des acteurs : la dernière scène du film où tu as exactement l'intonation de Truffaut.

Et puis il y a eu ton premier film *Passe Montagne* filmé dans ton Jura natal et même le théâtre où Je suis allé t'applaudir au théâtre de Chaillot. Et puis il y a eu cette Immense carrière d'acteurs saluée aujourd'hui par toute la presse.

Le cinéma nous a à nouveau réunis avec le lancement du Festival Lumière à Lyon. Tu as, plusieurs reprises, été invité par Thierry Frémaux pour présenter tes films. Quel plaisir de te voir discuter avec Laurent Gerra, tous les deux imitant Johnny Halliday, Gérard Depardieu ou Jean-Paul Belmondo. Je te revois à un déjeuner assis à côté de Jean-Paul Belmondo, rencontré sur le tournage de *La Sirène du Mississippi*, lui parlant tout en prenant des photos, comme tu savais si bien faire sans que personne ne s'aperçoive que tu filmais.

Pendant toutes ces dernières années nous avons été suffisamment proches pour que tu me demandes quelques conseils : la vente de la maison de Meudon ; l'acquisition de l'appartement de la Madone (où tu avais gagné le cœur de toutes les commerçantes du marché couvert) ; la rénovation de ton bateau ; l'aménagement de ta maison du Jura avec une cuisinière à bois Merville Staub... et puis la numérisation de tes films.

Tu m'informais de tes projets de tournages, de tes présentations, de tes films partout en France et même à l'étranger, tes projets de quatrième film, ton projet d'une adaptation de Nord de Céline dont tu m'avais passé le texte. Le projet d'un livre mémoire de toutes les rencontres faites dans le milieu du cinéma. Tu m'avais passé les premières pages et j'espère que tes enfants pourront terminer ce livre et l'éditer. Et surtout la naissance de ta petite-fille Constance et les multiples photos de famille et les joies d'être grand père.

Et puis, dans ton dernier mail du 14 juillet, au détour d'une phrase : « J'ai chopé, il y a trois mois, un cancer de la trachée-artère. Je suis traité par des rayons précis et le super doc est sûr que tout va rentrer dans l'ordre. » Jamais je ne t'ai entendu te plaindre. Mon cher ami Steve, pour paraphraser le titre du film de Lelouch, *On t'aime*.

Roland Tchénio (H.67)





“ À coups de cœur!” par Sagamore Stévenin

Un hommage... rien que le mot, en soi, foudroie...

Cette démarche, particulière aux êtres humains, m'a toujours semblé le travail et le parcours d'une vie, plutôt que ces quelques mots qu'on griffonne sur une pierre où sur une feuille de papier. Alors lorsque la rédaction d'*HEC Stories* m'a demandé de rédiger cet « hommage » à Jean-François, évidemment mon cœur s'est bousculé... et ma raison a douté. Puis la complexité de l'exercice associé au souvenir « énergisant » que j'avais des mots simplement profonds de Mathieu Ferré envers son Père Léo (le cardiologue du rythme de ma vie) m'ont convaincu d'approcher ce petit « gouffre ». De prendre le risque de ceux qui me liront (pas vraiment les temps de cerveau disponible) et de plonger vers mes particules les plus élémentaires pour me connecter à lui et tenter de rendre hommage à sa vérité.

Au milieu des vibrations qui me traversent dans l'obscurité de ce gouffre, je l'aperçois enfant courant le long d'une voie ferrée. Il hurle à tue-tête les dialogues de la semaine passée. Si la qualité de ses notes continue de suivre le rythme de sa foulée, il sait qu'à la fin de la suivante, c'est lui encore qui choisira le film au cinéma. Bien jolie carotte d'un père ingénieur (mon grand-père), orphelin de guerre, auto-construit par la rage de s'en sortir. Alors l'enfant saute d'un rêve l'autre et moi, au bord de mon bureau d'où j'observe les photos de ces deux hommes qui m'ont précédé, je visualise l'équation de mon père.

Structure = Résultats
Résultats = Rêves
Structure + Rêves = Libertés

En gros, avant de rejoindre sur un malentendu le castrisme naissant à Cuba (à travers son stage de fin d'études HEC) pour découvrir enfin, par le hasard heureux, un plateau de cinéma, il lui avait d'abord fallu « absorber » la structure au lycée du Parc à Lyon puis à HEC. Ce n'est plus HEC vs CUBA mais HEC = CUBA ! Aussi loin que remonte les couches de mon temps, et alors que le son de sa voix résonne en moi de ses rêveries noctambules, je visualise son bureau. Ses stylos-plume bien « aiguisés » prêts à bondir les feuilles blanches, ses chemises bien cartonnées et au milieu de son petit théâtre intime le planning du mois écrit à la main.

Une écriture net, précise... caractérisée. La structure. Et il me semble aujourd'hui que si mon père n'a eu de cesse par la suite, à travers son travail de cinéaste, de « casser » les structures narratives de ses récits, c'est justement parce qu'il en avait acquis la liberté.

Flash : L'enfant ne court plus en riant, il est assis sur une estrade un micro à la main, presque timide. Après être devenu par la régularité de son équation

l'un des assistants les plus demandés de Paris (Truffaut, Rosier, Rivette, Cavalier, etc.), il est revenu pas très loin de « sa » voie ferrée présenter son premier film, sa première liberté. Dans la salle, son père est assis à côté de son fils. Le vieil ingénieur, rasé de frais et pochette au veston, observe le rêve qui défile doucement sur l'écran tandis que son fils (4 ans de moi) tente de se concentrer malgré les deux douzaines d'escargots ingurgités à la volée sur le bord de la route.

Passe-Montagne : un ingénieur-architecte rencontre par la grâce de sa panne de bagnole un Indien mécano jurassien. L'Indien a un rêve... Une combe « magique » où construire une sorte d'arbalète de vie géante en forme d'oiseau et un secret, l'oiseau est déjà construit au milieu d'une falaise... et ensemble, ils volent déjà. Des plans de l'oiseau, tronçonner un sapin pour sa structure et rêver sa « combe magique » pour son envol = la liberté de mon Père.

Ce film est le premier mais aussi le plus puissant souvenir que j'aie de l'intimité de Jean-François... Et j'ai la chance de pouvoir, au fur et à mesure de ma vie, me projeter par temps clair, grâce à lui, des morceaux de mon père. Flash : Des enfants et des films... Nous sommes tous apparus, mes frères, ma sœur et moi, plus où moins au détour d'un de ses films. C'est-à-dire au moment d'une exaltation collective (un tournage nécessite beaucoup de monde et de passions) de sa plus profonde intimité. Et puis forcément, par rebond émotionnel entre ceux qui participaient à ses aventures, nous sommes devenus toute une tripotée... Les enfants de tel film où de tel autre. Une sorte de tribu accouchée de la pellicule. Mais si notre père aimait cette « Indienne d'idée » (*Passe-Montagne* est dédié aux Indiens) j'ai toujours compris il me semble, que ses véritables enfants n'étaient pas ceux inscrits sur son livret de famille, mais sur le registre du CNC (ses films), et je dois bien avouer aujourd'hui que je n'en ai jamais éprouvé le moindre rancœur. Ses films étaient ses enfants choisis, ceux dont il avait pu en partie maîtriser la courbe, la profondeur, l'intensité. Le rêve de tout père, j'imagine étrangement.

En a découlé une autre intimité profonde chez lui, qui est devenue le thème principal de son dernier film *Mischka*. Dans la vie, nos véritables familles sont celles que l'on se « choisit » et non celles que l'on « a ». Ce simple adage, si percutant d'évidence, devint dans mon esprit l'élément ultime de la liberté, celui qui dépasse le tabou et la pensée commune. Même si évidemment il a parfois fait souffrir les siens, moi, il m'a sauvé la vie. Et si j'avais eu le pouvoir de décider d'une tombe et d'une épithète pour lui, j'aurais probablement choisi celle-ci.

Finalement, il me semble que la vie n'avait d'intérêt pour lui que par la beauté de son film. Ce « commandement » que j'avais depuis l'enfance,

perçu en l'observant, s'est inscrit en lettres de feu dans mon cœur et sur le cuir de ma peau : « Fais de ta vie un film ! ». Partant de là, la moindre situation quotidienne pouvait et devait se transformer en un moment de cinéma, d'exaltation commune et souvent alcoolisée, (mais c'est beau comme *Un singe en hiver*, l'alcool comme ça) dans une belle lumière. Sa « lumière magique » comme il aimait le répéter vers l'infini. Cette lumière de l'aube ou du crépuscule, si particulière et si courte, qui rend beaux les lieux et les êtres.

Alors adieu la banalité, il faut avoir le cœur bien accroché !

Flash : Le ciel étoilé du Haut-Jura s'allume de 110 lanternes célestes (des lanternes de papier que l'on allume et qui s'envolent en petites ampoules de vie).

Jean-François et moi venons de terminer le tournage d'une série que je fais pour la télé. Il est venu y « jouer » un sacré salopard qui se confronte au personnage que j'incarne. L'heureux hasard de la vie a fait que la production a accepté l'idée un peu personnelle et saugrenue du père et du fils. Venir tourner dans notre Jura natal, dans une cabane que j'adore depuis tout petit à 2 kilomètres du « refuge » paternel, cette partie du film.

Lors de cette dernière journée de tournage, nos deux personnages s'affrontent dans un duel final au milieu des bois... À quelques centaines de mètres près, les mêmes bois où Jean-François avait filmé trente-sept ans auparavant son *Passe-Montagne*, sa première liberté.

Dans l'histoire, « Je » le tue avec un couteau de chasse à la fin de ce duel. Évidemment, le fils et l'acteur se confondent et pendant la scène, alors que je lui enfonce le faux couteau dans le ventre, je ne peux que lui murmurer : « Ne me regarde pas ! Ne me regarde pas... ! ». Mon psy aurait adoré... si j'en avais eu un.

Bref la journée se termine, on range les camions, l'heure magique approche... et quel beau cadeau de la vie. Non seulement nous tournions ensemble, nous tournions dans nos bois « racines » mais nos anniversaires s'étaient également « rencontrés » pendant le film : 70 pour lui et 40 pour moi. Nous avions donc décidé ensemble d'offrir à toute l'équipe une belle fête de cochon grillé jurassien pour marquer tout ça.

Et là, devant le seuil de sa maison, alors que 110 lanternes (nos 70+40) s'élevaient dans le ciel du Grandvaux, allumées par cette belle humanité collective, j'ai perçu son regard.

Dans son regard, paisiblement émerveillé par ces « lumières magiques » qui quadrillaient le ciel de notre Jura, j'ai vu un enfant...

Un enfant qui courrait le long d'une voie ferrée en riant...

carnet

faire part

Son fils Jean Bensa a la tristesse de vous informer du décès de **Noëlle BENSA (H.52), née DELAMAIRE** le 2 février 1931 et décédée le vendredi 30 juillet 2021. Ses funérailles se sont tenues à Tassin-la-Demi-Lune le 5 août dernier. Elle a été inhumée à côté de son mari au cimetière de Caucaude, à Nice.

Olivier, son fils, et Elie, son petit-fils, ont la douleur de vous annoncer le décès de **Raymond DANZIGER (H.55)**, le 5 août 2021 à Paris. Né le 10 juin 1933 à Bucarest, il avait été expert-comptable, docteur en sciences de gestion, professeur à HEC, ainsi que directeur et enseignant du DESS Contrôle de gestion de l'université Paris-Dauphine. En 1963, il avait créé sa propre structure, le cabinet Gestion et Contrôle, avant de devenir directeur associé et membre du comité de direction de KPMG Audit. En 1976, il avait publié *Le Bilan social* aux éditions Dunod. Il était marié, père de 3 enfants et avait 7 petits-enfants.

Christian Filiol et Alain Fouquet sont au regret de vous annoncer le décès de leur camarade **Gérard VALLETOUX (H.67)**, survenu à Loudun le jeudi 16 septembre 2021.

décès

Maurice Baillot (H.43N)
Jean Chretien-Rochette (H.47A)
Jacques Piat (H.47N)
Geneviève Vitalis, née Onfroy (H.JF.48)
Noëlle Bensa, née Delamaire (H.JF.52)
Raymond Danziger (H.55)
Roger Lesueur (H.55)
Dominique Lecat (H.56)
Guy Triolaire (H.56)
Edouard Robellaz (H.57)
Alain Byramjee (H.58)
Pierre Wertheimer (H.59)
René Antoine (H.60)
Michel Delbru (H.60)
Jacques Blondel de Joigny (H.60)
Albert Mezmorian (H.60)
Bernadette Riviere (H.JF.64)
Jean-François Stevenin (H.67)
Gérard Valletoux (H.67)
Henri Picandet (H.68)
Jean-Luc Pirovano (H.68)
Ashraf Ravdjee (H.68)
Jean-Pierre Dupont (H.74)
Philippe Debosque (H.81)
Frédéric Legros (H.83), époux d'Elisabeth Legros (H.84)
Bruno Poisson EMBA (H.94)
El Habib El Mansour (M.21)

L'IDÉE DE FIX



nominations

LES ALUMNIS S'ENGAGENT AUX CÔTES DES ASSOCIATIONS

• Cédants et repreneurs d'affaires

Yves de La Serre a rejoint le CRA comme délégué

• Don en confiance

Sylvie Sauton a rejoint l'association en tant que contrôleur

• Habitat & humaniste

Christine Passieux a rejoint le pôleIDF comme responsable des risques

• Fédération française des banques alimentaires (FFBA)

Pierre Clamens a rejoint la FFBA comme chargé de mission ressources alimentaires.

• Fondation du patrimoine

Ont rejoint la Fondation du patrimoine

- Catherine Coeffic, déléguée territoriale Var

- Jean-François Delaire, délégué territoriale Vaucluse

- Christophe Favrelle, délégué territorial Var et chargé de mission audit interne à la direction générale de la Fondation

- Marie-Thérèse Fournier, déléguée territoriale Vaucluse

- Olivier de Gonville, délégué territorial Finistère

- Laurence Loubersac, déléguée territoriale Charente

- Manuel Ngo, délégué départemental Charente

- Jean-Yves Pougard, délégué thématique, Poitou-Charentes

- Eric Richter, délégué territorial Pyrénées-Atlantiques

- Isabelle Steinmann, déléguée mécénat & adhésions, Yonne

• Ideas

Ont rejoint Ideas

- Jacques Bilet, administrateur

- Richard Cadudal, conseiller

- Christine Passieux, conseillère

- Olivier Tordo, conseiller

• Les Auxiliaires des aveugles

Maurice Jullien a rejoint les Auxiliaires des aveugles pour accompagner des personnes déficientes visuelles dans les actes de leur vie quotidienne

• Œuvre d'orient

Maylis Roques de Borda a rejoint l'association pour une mission de communication

Ces engagements ont été mis en œuvre avec le concours de la Bourse du Bénévolat HEC.

Découvrez les annonces de la Bourse sur la page HEC Bénévolat du site HEC Alumni :

<https://www.hecalumni.fr/group/hec-benevolat-hec-volunteering/205>
rubrique : Annonces Bourse du Bénévolat

RACONTEZ-NOUS !

L'Alumni Journal est un espace fait pour et par les HEC.

Pour rester en contact avec vos camarades de promotion ou partager vos dernières expériences, écrivez-nous.

Quelques règles :

- rédigez à la première personne sur un ton « courrier du lecteur » (avec votre signature) ;

- entre 20 et 600 mots environ (avec si possible une ou plusieurs photos) ;

- pas de textes promotionnels !

Merci de faire parvenir vos textes à : journal@hecalumni.fr.

Pour toute question, vous pouvez appeler le 01 53 77 23 35.

L'Alumni Journal, supplément du magazine HEC Stories n° 11, octobre 2021.

Ne peut être vendu séparément.

Rédactrice en chef : Daphné Segretain.

Responsable médias numériques : Flavia Sanches.

Secrétaire de rédaction : Lionel Barillon. Conception graphique et direction artistique : Fabienne Jousse.

ISSN : 2677-710X

Commission paritaire n° CPPAP : 0320679504

Dépôt légal à parution.

Imprimé par PPA-ESPrint.

Fabrication : Laurent Charon.

Certification papier : PEFC.

Copyright HEC Stories, 2021.