

ALUMNI

hec
stories

ÉDITION PRINTEMPS 2022

JOURNAL



**HOMMAGE À CHARLES
CRACCO, P.14**



**ÉLÉONORE
DE BOYSSON, P.4**



**CLUBS RÉGIONAUX,
PATRICE VENDAME, P.6**



TRIBUNE DE RAPHAËLE MASSARD : RENFORCER LA CONFIANCE, P.12



**ANTOINE RABAIN, LE CLUB HEC ÉCONOMIE VERTE
DEVIENT HEC TRANSITION, P.10**



1970

Jean-Pierre Castelain (H.70)

Retraité depuis près de dix-sept ans, et fort d'avoir visité plus de 70 pays, je me régale désormais avec l'écriture. La preuve, vient de paraître, justement, mon 17^e roman *La Gujanaise disparue* (éd. Amalthée). Cette fois-ci, il s'agit d'un thriller qui se déroule en partie sur le bassin d'Arcachon, mais avec des escapades à Fès au Maroc, à Pétra en Jordanie, et même dans les Émirats. Deuxième preuve de ma passion, mon 18^e roman, pour 2023, est déjà terminé ! Avec lui, je reviens dans le roman historique. Car j'adore apprendre, j'adore transmettre, et il semblerait que mes lecteurs aiment ça. Sincèrement, je bénéficie d'une occupation riche et magique pour ma retraite et, chose que je n'osais même pas imaginer, cela marche bien. Mon prix littéraire en 2019, le Prix Fulbert de Chartres, pour (l'abbé) *Suger de Saint-Denis, l'Apôtre de la Lumière* (éd. Amalthée) fut la cerise sur le gâteau. La plupart de mes ouvrages en sont aujourd'hui boostés. Alors franchement, je souhaite à beaucoup de camarades une retraite aussi formidable que celle-ci. Pour des informations supplémentaires n'hésitez pas à consulter mon site <http://jpcastelain.com>



Bernard-Louis Denis (H.70)

On lit, dans *HEC Stories n°12* - Hiver 2021 en page 88 au sujet des 140 ans d'HEC Paris, que sous l'égide de Guy Lhéroult, directeur de l'école de 1958 à 1969, HEC adopte le modèle des business schools américaines, notamment celui des « campus ». La promo 1970 est la quatrième à sortir du campus de Jouy-en-Josas. Le cours magistral en amphithéâtre avait disparu au profit du travail en groupe d'une trentaine d'élèves planchant sur ce que l'on nommait encore des « monographies » dix ans plus tôt : la méthode des cas « the case method ». L'École n'avait pas encore d'études de cas franco-françaises rédigées par un corps professoral permanent qui s'étoffait progressivement avec l'arrivée dans les nouveaux locaux à Jouy beaucoup plus spacieux qu'au 108, boulevard Malesherbes. Nous étions un peu une antenne de la Harvard Business School, et nos études de cas étaient toutes ou presque des traductions de celles de Harvard. Parmi les doctrines de gouvernement des entreprises et des administrations enseignées alors aux États-Unis figurait le PPBS (Planning, Programming, Budgeting System). Henri Fayol, dès 1916, avait posé les fondations de la doctrine « diriger c'est prévoir » (*Administration industrielle et générale*, première édition Dunod, 1918). Comme souvent, les idées françaises sont honorées après un aller-retour à l'étranger, et le PPBS américain en est une illustration. Une autre technique de planification que l'on apprenait était la méthode PERT (Program Evaluation and Review Technique). Parmi les enseignements d'HEC, dans la décennie 1960-1970, il y avait aussi les « conférences de méthode ». On y apprenait notamment à « généraliser le particulier et à particulariser le général ». C'est ce que je vous propose dans le petit article ci-après sur l'organisation d'un rallye de voitures anciennes : l'édition de juin 2021 du Rasso-Balade du Vallage

en Haute-Marne dont je suis l'initiateur aidé d'un ami professeur des universités à la retraite et d'une équipe de trois bénévoles.

1. Phase Planning: la définition des objectifs

Certaines régions de notre grand pays n'attirent plus, la population y décline. C'est le cas de la Champagne-Ardenne, aujourd'hui la région Grand Est. À quelque chose malheur est bon : le réseau routier devient moins fréquenté. À l'inverse, un rallye de voitures anciennes en Ile-de-France, zone citadine s'il en est, présente plusieurs inconvénients : trafic élevé, moult ralentisseurs, passages piétons, concurrence d'autres manifestations : équestres, cyclistes, pédestres. Petit rappel de nos cours de marketing : quels sont les 4P du « Marketing Mix » ?, à vos polys, Chers Camarades ! Réponse : Produit, Publicité, Promotion, Prix. Au cas présent, ma politique de produit – un rallye bucolique de voitures anciennes – va cibler les petites routes quasi désertes du moins peuplé des départements de la région : la Haute-Marne. Sur les sites Internet qui vont annoncer l'événement plusieurs mois à l'avance, je rédige ce qui suit : « Inutile d'aller en Chine ou en Écosse pour trouver des itinéraires pour voitures anciennes, venez en Haute-Marne : c'est un petit paradis de verdure, petites routes escarpées sillonnant collines, vallées et forêts, faible trafic, nombreux virages, fortes déclivités, points de vue. »

2. Phase Planning: le « save the date » ainsi que le recrutement des participants et de leur auto

À partir de février, j'utilise uniquement Internet pour un « save the date » : les annonces sont faites pour un événement à mi-juin 2021 dans les sites Internet Automobilia généralistes : Lva.auto.fr, Retrocalages.com, les forums où je suis inscrit VW, Karmann-Ghia, Porsche, les associations de voitures anciennes et le site

www.poissons52, ce qui sera décisif comme outil de communication. Pour monter un rallye de voitures anciennes, il faut trouver les participants longtemps à l'avance mais aussi valider leur auto. Un rallye selon les normes de la Fédération française des véhicules d'époque (FFVE), annoncé dans les sites et revues spécialisés Automobilia n'accueille que des véhicules de plus de trente ans. Je monte alors deux bases de données : l'une pour les pilotes, l'autre pour les autos. Nous verrons dans les prochains épisodes combien les outils d'informatique-bureautique sont déterminants pour la réussite de l'entreprise.

À suivre !

1974

Roland Bec (H.74) Le LugduClub fête ses 50 ans

Une promo fête habituellement ses anniversaires en tenant compte de la date de sortie de l'École. Mais le LugduClub (réunissant les élèves de la promo 1974 des prépa lyonnaises et de quelques environs) a retenu la fin 2021 pour fêter les 50 ans de l'amitié qui lie ses membres depuis qu'ils se sont rencontrés dans la salle commune du 4^e étage du bâtiment D, à partir de septembre 1971 ! Trois années partagées s'en sont suivies : les études de cas bien sûr (!) mais aussi les parties de tarots, les sorties au cinéma, les soirées à écouter de la musique, et toutes les activités possibles sur le campus, dont le sport évidemment. Trois années de notre jeunesse. À cette époque, le TGV n'existait pas, et les retours en province en étaient plus limités. C'était donc aussi des week-ends sur le campus hors de l'agitation habituelle, peut-être les moments les plus propices pour se



Le LugduClub fête ses 50 ans. Ont participé au déjeuner, de gauche à droite : Gilles Perrot, Josette Perrot, Colette Gilbert, Sylviane Metailler, Philippe Zeller, Laurent Metailler, Odile Zeller, Pierre Gilbert, Jean-Pierre Ardaillon, Sylvie Ardaillon, Pierre-Yves Le Maout, Dominique Fauché, Roland Bec, Claude Hugon, Jacques Blanchard, Yves Favennec, Patricia Blanchard, Bernard Fauché, Philippe Honoré, Jacques Bourgeois.

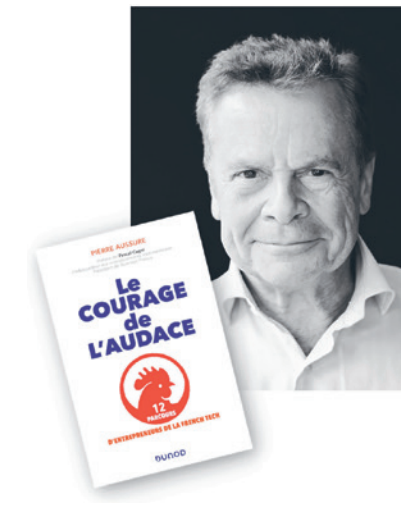
1978

Pierre Aussure (M.78)

J'ai publié le mois dernier chez Dunod *Le Courage de l'audace*, un livre d'entretiens avec douze finalistes du Prix Ivy du jeune dirigeant, chacun à sa façon emblématique et représentative du développement de la French Tech. C'est, pour moi, une manière de témoigner de l'attrait de l'entrepreneuriat auprès des jeunes depuis maintenant une génération. Sur quels critères ces finalistes ont-ils été choisis ? Agés pour leur majorité de moins de 30 ans à l'époque de leur participation, ils devaient avoir finalisé le produit ou le service de leur start-up et afficher un historique de croissance de quelques années. Je tenais à ce qu'il n'y ait pas de prime au concept, comme c'est souvent le cas en Californie, mais la recherche par les membres du jury, tous dirigeants de sociétés bien établies dans le secteur de la Tech, de personnalités hors du commun, capables de faire la différence dans tout environnement. Mon pari a été de penser qu'il était possible de déceler en tout début de carrière ces profils exceptionnels. Parmi ces finalistes, bien sûr quelques femmes comme Fany Pechiodat ou Yseulys Costes pour n'en mentionner que deux. Fany Pechiodat a créé My Little Paris avec 5 000 euros et a bâti une base d'abonnés de 5 millions de personnes,

Décembre 2021

valorisée environ 50 millions d'euros lors de la revente à Aufeminin.com, site du Groupe Axel Springer, cinq ans après la création. Yseulys Costes, cofondatrice de 1000 mercis/Numberly, bases de données utilisateurs permettant d'optimiser les investissements marketing des marques, a introduit sa société en Bourse. Avec un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros, 500 employés et une présence dans une cinquantaine de pays, 1000 mercis/Numberly a aujourd'hui une valorisation de 150 millions d'euros environ. Mais les hommes sont au bas mot dix fois plus nombreux, ce qui m'a poussé à chercher comment remédier à cette situation. La solution n'est sans doute pas que les sociétés de capital-risque soutiennent aveuglément les start-up au seul



motif qu'elles sont fondées par des femmes. Mais je pense qu'il faut éliminer les schémas institutionnels et les modes de pensée qui empêchent les sociétés de capital-risque de reconnaître le potentiel des idées qui leur sont présentées par des femmes. La réticence des investisseurs pousse en effet les startupeuses à avoir des business plans particulièrement solides. L'aversion au risque des investisseurs devrait donc être moindre. Il importe également que les startupeuses puissent bénéficier de l'appui de leurs pairs. La question d'aller plus loin et de passer de l'incitation à l'obligation se pose. Je pense qu'il faudra peut-être contraindre les conseils d'administration à se féminiser, comme cela a été le cas pour les entreprises du CAC 40. Si la question des quotas demeure sensible, elle mérite d'être posée quand on voit que la méritocratie seule ne suffit pas à favoriser l'essor de femmes dirigeantes. On attribue souvent le faible nombre de startupeuses à la sous-représentation des femmes dans les écoles d'ingénieurs : moins de 30 %. Mais, à voir le nombre d'anciens des écoles de commerce, en particulier HEC, parmi les fondateurs de start-up, ne pas être ingénieur n'est sans doute pas le principal handicap. Les start-up créées par des diplômés non ingénieurs qui s'offrent les services d'un CTO sont légion. Le frein est à mon avis sans doute plus culturel. C'est ce qui expliquerait que les dirigeantes de start-up

ont tendance à se cantonner à des domaines réputés intéresser davantage les femmes : mode, beauté, déco... contribuant à favoriser une répartition genrée dans la création de start-up. C'est peut-être aussi l'éducation reçue et l'environnement qui poussent les femmes à choisir des modèles de carrière garantissant davantage de stabilité et de sécurité ou permettant un investissement personnel moins exclusif que la création d'une start-up. Heureusement, il semble que la situation évolue vite et je parierais volontiers que dans cinq ans, ces quelques lignes apparaîtront largement obsolètes.

1997

Bénédicte Cateland (H.97) La Samaritaine, l'icône retail parisienne

Ce fut le rendez-vous incontournable de 2021. Ce sont nos nouvelles émotions de 2022. C'est également le cadre d'une rencontre passionnante avec Éléonore de Boysson (H.88), présidente Europe & Moyen-Orient de DFS Group (LVMH), pour un premier bilan après ouverture. Retour sur une visite organisée par le club HEC alumni Luxe & Création, avec la complicité de Valérie Bobo (H.88) et Bénédicte Cateland (H.97). Rideau levé sur « la nouvelle émotion parisienne ».

Éléonore de Boysson, diplômée HEC Grande École 1988, aujourd'hui présidente Europe & Middle East de DFS Group, la branche travel retail de LVMH, déploie une belle carrière chez Louis Vuitton, comme Senior Vice President Store Network, avant de rejoindre le leader mondial du luxury travel retail. Elle a géré le retail de l'aéroport d'Abu Dhabi, créé et ouvert le T Fondaco dei Tedeschi en 2016, premier point de vente de DFS en Europe et premier grand magasin de Venise. C'est elle qui a mené de bout en bout l'incroyable renaissance de l'icône retail parisienne.

La Samaritaine, ce fut au départ une véritable aventure entrepreneuriale. En rejoignant DFS Group (Duty Free Shoppers), Éléonore de Boysson quittait une carrière bien tracée : « J'avais envie de challenge. » De fait, l'histoire débute dans un petit bureau, seule d'abord, puis avec une équipe de moins de dix personnes pendant des années, avant de rassembler aujourd'hui 1500 personnes. Une aventure « passionnante, mais pas facile ». Éléonore, imagine le nouveau grand magasin « mètre carré par mètre carré ». Huit ans de bataille, huit ans de convictions, huit ans pour redorer, ranimer, réinventer l'avenir...



Éléonore de Boysson (H.88)

Et plus d'un an de décalage à la suite de l'épidémie Covid... Enfin, la nouvelle âme de la Samaritaine est là. Aujourd'hui, la Samaritaine, ce sont 20 000 m² d'audace, de flair, de talent, dans lesquels brillent 600 marques soigneusement sélectionnées. L'écrin architectural mythique accueille désormais les plus grandes marques et les marques montantes, le plus vaste espace beauté d'Europe (3 400 m²), douze lieux de restauration, deux concept stores, Loulou et Rivoli... Le luxueux ensemble, destiné à une multiculture française et internationale, y compris la jeune génération, propose une politique de prix adaptée à chacun. Et surtout des surprises et des événements toute l'année.

Passionnée d'art et d'architecture, Éléonore de Boysson a redonné vie à un patrimoine parisien d'exception : le bâtiment Art nouveau entièrement restauré, celui de la rue de Rivoli habillé par l'ondulante façade de verre signée Sanaa, le tout jouxtant le bâtiment Art déco occupé par Cheval Blanc Paris, du côté du Pont-Neuf. Et l'envoûtement fonctionne sous la verrière supportée par la structure Eiffel, sous la fresque des paons restaurée, devant les escaliers recouverts de feuilles d'or et dans chaque espace revu par un décorateur d'intérieur soigneusement sélectionné.

Les clés de la réussite ?

La passionnante (ré)invention d'une marque, un positionnement marketing « lieu destination » et une histoire unique à raconter. L'idée : la Samaritaine occupe une place particulière dans le cœur des Parisiens ; si ceux-ci se la réapproprient, la clientèle internationale suivra. « En effet, si je fais un lieu authentique, j'aurai gagné ». Les parisiens sont revenus, une partie de la clientèle internationale aussi, attirée par le savoir-vivre français qu'incarne le nouvel incontournable parisien. Éléonore de Boysson conclut : « C'est d'abord une expérience culturelle que l'on va chercher à la Samaritaine, une expérience française, parisienne, au-delà d'une expérience shopping. On peut acheter, ne pas acheter, se restaurer, flâner... la balade parisienne se continue à l'intérieur ». Six mois après l'ouverture, on peut dire que le pari est gagné. Les visiteurs sont charmés.

La Samaritaine est un véritable lieu de vie qui a retrouvé ses visiteurs. Et pour soutenir l'audacieuse communication, essentiellement bouche-à-oreille et réseaux sociaux, nous ne vous en dirons pas plus : allons voir, revoir, rerevoir l'icône parisienne...

La Samaritaine nous surprendra toujours.

1999

Xavier Hesse (MBA.99)

Après avoir lancé ma première TPE en 2009 (arrêtée brutalement en 2016), je lance au printemps-été 2022 une nouvelle activité innovante (parisducktour.fr) et unique par son format 12 pax, un minibus amphibie, à la fois minibus très qualitatif et bateau.

Le tour type va par exemple vous embarquer seul ou en groupes constitués de 12 à 24 pax au château de Versailles et vous emmener par la route via le parc de Saint-Cloud jusqu'à Sèvres. Là, le même véhicule va descendre sur la Seine, via la rampe de mise à l'eau du Centre nautique, et naviguer jusqu'au pont des Arts. Compter une heure et demie au total. Tout au long du parcours entre Sèvres et le pont des Arts, nos pilotes vont vous raconter l'histoire de France et vous serez émerveillé par la vision de Paris depuis sa plus belle avenue : de la Seine, on a toujours une perspective d'architecture que l'on n'a pas de la rue. Quel souvenir inoubliable de naviguer la nuit, à Paris, tous les ponts sont illuminés et la Seine ressemble à Venise avec les lumières de la ville et le calme absolu passé 22 heures quand tous les gros bateaux se sont arrêtés.

J'ai une première longue expérience de navigation à Paris avec des bateaux à passagers depuis 2009. Cette connaissance de l'écosystème du domaine public sur les canaux et rivières en France m'a permis de sécuriser les accès à l'eau à Paris, à Chantilly, à Fontainebleau, à Meaux et à Joinville-le-Pont.

Ces business tiennent par les accès à l'eau : depuis 2016, j'ai déjà croisé nombre d'opérateurs de bus amphibie sans accès à l'eau.

#Parisducktour va donc lancer son POC (Proof of concept) ce printemps-été. Ce POC va tourner en base principale sur le parcours Versailles-Paris. Et certains week-ends, nous irons à Chantilly et Fontainebleau, et tous nos points d'opération identifiés. Nous voulons ainsi prouver que tout fonctionne techniquement et commercialement avant de venir nous représenter devant nos investisseurs pour financer 6-8 bateaux dès 2023. L'idée est d'être prêts pour les Jeux olympiques de 2024 !

À Chantilly, nous allons vous embarquer devant le château, puis vers Saint-Leu-d'Esserent pour la mise à l'eau à dix kilomètres, et nous allons vous faire découvrir les étangs de Commelles, lieu merveilleux que vous n'auriez sans doute pas découvert. Nous voguerons sur l'Oise pour une navigation bucolique durant laquelle nos pilotes bateliers vous raconteront leurs histoires et vous sensibiliseront à l'écosystème de nos fleuves.

De même à Fontainebleau, avant de nous mettre à l'eau à Saint-Mammés, nous irons vous baigner dans l'ambiance des peintres impressionnistes.

Avec ces bateaux 12 pax, menues embarcations, j'ai pu simplifier le processus d'homologation qui sécurise notre taux de remplissage optimisé. Avec une motorisation hybride et électrique en navigation, je m'assure aussi une plus grande discrétion dans le trafic de l'Ile-de-France. Ces bateaux offrent une très grande agilité au contraire des bateaux classiques. Ils pourront aller chercher des groupes constitués à leur hôtel ou à leur bureau sans problème. Il s'agit en effet d'un business BtoC et BtoB (inventive, cohésion d'équipe, etc). À très vite ! parisducktour@gmail.com

Ce retour à la navigation en 2022 va m'offrir une prouesse de résilience, il lui aura fallu cinq ans pour revenir sur l'eau, le temps de sécuriser tous les droits d'usage du domaine public et de lancer la transformation de ses Sprinter Mercedes 12 pax.

Xavier Hesse (MBA.99)



2004

Laura Pallez (H.04)

Je suis une Française de l'étranger. Dix-sept ans en Asie, puis aujourd'hui en Amérique du Nord. Tout de suite après mes diplômes de Dauphine en finance et de master de géopolitique à HEC, je suis partie à Hongkong en 2005 comme volontaire internationale en entreprise (VIE) pour la Société générale. Pendant deux ans, j'y ai appris sur le terrain les mécanismes de financement à l'export que j'avais étudiés en théorie. J'ai ensuite connu « plusieurs vies » hors de France, étudiante en mandarin à Nanjing en Chine, puis en poste auprès de la direction d'une PME basée à Shanghai pour finalement rejoindre l'Institut Pasteur de Shanghai en 2012 et en 2017 l'Ambassade de France aux États-Unis. Le réseau HEC que je fréquentais surtout en Asie m'a souvent permis de mieux m'intégrer dans mes pays d'accueil. À la suite de mon irremplaçable expérience de business privé, j'ai aimé servir les intérêts de notre pays à l'étranger pendant dix ans, ce qui m'a permis d'une part de comprendre et

d'affronter sur le terrain les enjeux et principaux défis de la diplomatie française, d'autre part de développer un réseau au sein des différentes administrations pour mieux y relayer les attentes et besoins de mes compatriotes de l'étranger. C'est ainsi tout naturellement que j'ai également souhaité servir directement mes compatriotes. Éluë locale à Shanghai en 2014, je représente avec fierté les Françaises et Français de Floride depuis le 31 mai en tant que conseillère consulaire élue. En 2021, je me suis également portée candidate tête de liste aux élections sénatoriales pour représenter les Français hors de France. Définir ensemble un projet politique concret qui rassemble, mener campagne, composer une liste est passionnant et complexe. Il s'agit là encore de tisser du lien et de proposer des mesures adaptées à la fois à la vie quotidienne de nos compatriotes et à l'objectif de rayonnement de notre pays.

Mes deux enfants sont binationaux à l'image de la moitié des enfants des Français établis hors de France. Comme beaucoup de mères de famille, je connais les préoccupations des Françaises et Français de l'étranger et en particulier leurs difficultés à transmettre notre langue et notre culture aux enfants nés hors de France. Au-delà de ces questions, il me paraît indispensable de contribuer à mon échelle à porter dans le débat national la voix des Français de l'étranger, quelque trois millions de

personnes relativement peu connues et dont les enjeux de la présence sont insuffisamment pris en compte par nos institutions. Ayant connu trois continents différents, je me rends compte en outre que nous partageons une curiosité et une ouverture au monde qui pourrait être mieux capitalisée. En même temps, si les Français de l'étranger sont mobiles et adaptables, ils sont très loin d'être tous des CSP+ et ont aussi besoin d'aide et de protection ! Vivre à l'étranger doit rester une chance pour chacun de nous.

Les activités professionnelles et la contribution à l'économie de la France sont, je le crois, tout à fait compatibles avec un engagement plus collectif.

C'est ainsi qu'avec l'équipe qui m'entourait dans mes campagnes, nous avons décidé de créer « La France et le monde en commun », un think tank, un espace de débat autour des Français de l'étranger et de l'international. Nous sommes ouverts à des apports extérieurs qui souhaieraient s'exprimer dans ce cadre.

Loin de nous détacher de notre pays, notre éloignement – qui n'est d'ailleurs jamais définitif – renforce notre attachement à la France et à sa culture.

Consulter mon blog :
www.laure-pallez.fr/

Laure Pallez (H.04)



REVITALISATION

La période de confinement a été bénéfique à la base HEC Alumni. Patrice Vandame (MBA.82) en a profité pour actualiser les données et sonder la motivation des camarades.

Gâce à l'animation depuis plusieurs années des clubs HEC Midi-Pyrénées puis Poitou-Charentes, il m'est apparu que la base HEC Alumni présentait des dysfonctionnements de mise à jour fragilisant le rôle de colonne vertébrale de notre réseau. Profitant des périodes de confinement et grâce à la coopération du service annuaire de la responsable régions et des président.e.s des clubs concernés, je me suis attaqué à la mise à jour de 4 600 camarades répartis en Auvergne, Bretagne, Franche-Comté, Hauts de France, Ile-de-France, Ouest, Midi-Pyrénées, Normandie et Poitou-Charentes... Travail de fourmi (RGPD) mais après dix-huit mois de relances mensuelles, les résultats sont encourageants sur deux plans : rectification de données obsolètes et sondage des motivations de nos camarades pour leur club respectif.

- **50 %** de réponses constructives et, surprise, accompagnées le plus souvent de remerciements chaleureux pour la démarche,

- **60 %** des réponses ont entraîné des mises à jour sur les six données essentielles au maintien de la raison d'être du réseau : ville de résidence et code postal, numéro portable, e-mail, entreprise et fonction,

- **15 à 20 %** de ces réponses donnent lieu à la désinscription du club pour cause de mutation,

- **50 %** de non-réponses pour cause d'absence d'e-mail ou de mail obsolète : étude en cours pour recourir à une solution SMS pour récupérer des adresses mails actualisées,

- **Mise en valeur** par le sondage-motivation de pépites en matière de thèmes de rendez-vous (vidéo, voire présentiel plus tard),

- **Rapprochement de camarades** ignorant souvent qu'ils résidaient dans la même zone géographique,

- **Intégration de camarades** ayant leur résidence secondaire demandeurs de participation à la vie du club concerné.

Conclusions

- Réanimation de clubs souvent endormis.
- Rendez-vous sans thèmes dans chaque département lorsque les distances sont un frein.
- Découverte des richesses méconnues du foncier des régions.
- Mise à profit de la méthode par le club Génération Partage (ex-club Seniors) ; cette opération en cours met en valeur des thèmes de haut niveau dont la conséquence se traduit par une cinquantaine de conférences annuelles retransmises dans toutes les régions grâce à « l'ingénierie zoomique » du siège ; Félicitations aux deux chevilles ouvrières de ce club, qui apportent urbi et orbi la vie à tous nos camarades améliorant leur retraite souvent isolée avec ce lien à l'esprit du campus.

Patrice Vandame (MBA.82)



2015

Julien Mosse (E.15)

Après vingt ans d'expérience dans la publicité digitale pour de grands groupes en France et à l'international, Julien Mosse s'est lancé comme entrepreneur sur le marché très prometteur du podcast avec Edisound.

Partant du constat que les marques ayant investi dans la production de podcasts sont toutes confrontées à la problématique de leur distribution. Et qu'une fois référencé sur Apple, Spotify ou Deezer, il n'y a pas de garantie que leurs podcasts soient écoutés, Edisound fait découvrir les podcasts des annonceurs au sein de son réseau de sites médias partenaires.

Les médias intègrent le player audio Edisound dans leurs pages articles. Avec plus de 50 sites partenaires et des marques médias fortes comme *Grazia*, *Auto Plus*, *Top Santé*, *Le Journal du Net*, *Chef d'Entreprise*, *Maisons & Travaux* ou *Rock & Folk*, Edisound couvre l'ensemble des cibles et contextes éditoriaux, grand public comme professionnel. Ainsi chaque mois avec Edisound, c'est plus de sept internautes français sur dix qui peuvent s'engager avec les podcasts de ses clients.

Les algorithmes contextuels et comportementaux développés par la société permettent aux annonceurs de diffuser le bon podcast à la bonne audience, au bon moment et dans le bon contexte éditorial. Et cela sur un modèle à la performance, l'achat d'écoutes garanties.

Le modèle a séduit plus de 100 annonceurs dès la première année avec de grandes marques comme LVMH, Microsoft, UBS, Nina Ricci, Velux, Lapeyre, L'Oréal, Dell, La Poste mais aussi de nombreux podcasteurs indépendant. Ce dont est particulièrement fier Julien Mosse, c'est le taux de satisfaction de ses clients qui déclarent à 100 % vouloir réutiliser la solution pour ceux qui ne l'ont pas déjà fait.

L'année 2022 sera celle du développement pour Edisound avec déjà des partenaires en Angleterre, Allemagne ou Belgique, l'ambition d'ouvrir plusieurs marchés en Europe avant de s'attaquer aux États-Unis en 2023. Par ailleurs, l'AdTech prévoit de lancer de nouvelles fonctionnalités pour améliorer les performances des campagnes. Julien Mosse prévoit de recruter des talents en France et à l'International pour développer sa technologie et les relations avec les marques et les médias partenaires.



Julien Mosse (E.15)

2020

Luc Haumonte (E.20)

En décembre, j'ai été élu président du Greco, une association qui fédère les alumni des grandes écoles résidant en Provence. Le Greco regroupe huit associations d'anciens élèves⁽¹⁾ dont HEC, qui en 1967 en eut l'initiative. C'est un modèle unique en France qui permet à ses membres de se rencontrer autour d'événements et de profiter de la diversité des écoles adhérentes. Bénéficier des réseaux d'écoles de commerce, d'ingénieurs, de militaires et de sciences politiques est une particularité que j'apprécie spécialement. De formation technique, j'ai pu constater lors de mon Executive MBA la richesse engendrée par une mixité de profils.

Avec mon bureau, j'ai défini un programme mettant l'accent sur l'entrepreneuriat, la solidarité (au travers du mentorat), la transition écologique et la transformation des entreprises. En 2022, le thème de la mer a été choisi pour porter ce nouvel élan. Le navigateur Pythéas (le logo du Greco), scientifique grec parti explorer le pôle Nord depuis Marseille au IV^e siècle av. J.-C., est ainsi mis à l'honneur. Il symbolise l'entrepreneur moderne et visionnaire qui prend le large malgré les tempêtes. La mer est au cœur des questions écologiques, du réchauffement climatique et de la biodiversité : elle embrasse à merveille les axes du programme par son environnement complexe qui porte l'économie bleue et qui fédère les territoires.

La protection de l'écosystème marin est par ailleurs un sujet que j'ai pris à bras-le-corps lors de mon Executive MBA. Rétrospectivement, la mer est une passion qui m'est venue progressivement. À CentraleSupélec, je m'orientais d'abord vers les télécoms avec un double diplôme à l'École poly-

technique fédérale de Lausanne. Après un premier job dans une start-up de la Silicon Valley en 2000, l'expérience californienne se poursuit avec une deuxième start-up à Los Angeles. Habitant à Marina del Rey, face à l'océan Pacifique, je suis attiré par cette immensité et prends le large en voilier les week-ends. De retour en France, la recherche d'un cadre de vie similaire m'amène à poursuivre ma carrière dans l'électronique, près de Nice, où j'obtiens en parallèle un doctorat (2017). Je profite de cet espace de liberté qu'est la mer grâce à mon bateau. En 2010, je rejoins une nouvelle start-up d'exploration sismique en mer, et concilie alors intérêt professionnel et passion pour la mer et

Luc Haumonte (E.20)



développe avec succès un système innovant utilisant une flotte de navires autonomes.

En 2018, réfléchissant à mes aspirations lors de mon Executive MBA, je décide de m'engager dans la lutte contre la pollution de l'environnement marin. Interloqué par l'ampleur du fléau, je cherche une solution efficace et rapide à déployer, maximisant l'impact positif et minimisant les coûts. En 2019, je fonde l'association Eaux cristallines pour lutter contre les déchets marins en exploitant la transformation digitale et en impliquant l'être humain pour traiter le problème à la source. Une première brique est développée en 2021 avec l'application LitterSnap qui permet de localiser et de catégoriser les déchets. L'association effectue plusieurs campagnes de nettoyage avec une caractérisation détaillée et des actions de communication lors d'événements sportifs et culturels. Sensibiliser par l'action en impliquant des personnes et des citoyens de profils différents s'avère très efficace. Eaux Cristallines a lancé en janvier une campagne de financement participatif pour poursuivre ses actions.

Depuis cet été, je poursuis la quête en m'engageant au niveau professionnel. Convaincu qu'il est urgent d'agir, j'ai décidé d'entreprendre pour l'environnement et j'ai rejoint un incubateur en décembre afin d'amorcer mon projet de création d'entreprise. Je développe une solution permettant aux sociétés cherchant un impact positif de maximiser leur contribution. Affaire à suivre.

chubs

Experts et Indépendants

ÊTRE INDÉPENDANT, C'EST AUSSI ÊTRE ENTREPRENEUR

Dans le cadre de ses conférences Eurêka, le club des Experts et Indépendants a eu le plaisir de recevoir le 11 janvier Raluca Gomeaja, qui a évoqué les similitudes entre les statuts d'indépendant et d'entrepreneur. Aujourd'hui, le statut d'indépendant gagne du terrain dans l'activité économique. Dans un monde du travail où le salariat reste majoritaire, le statut d'indépendant progresse jusqu'à devenir une composante du « future of work ». En tant qu'indépendant, doit-on rester dans une logique de salariat et de lien de subordination ? N'être qu'un multicare travaillant pour plusieurs donneurs d'ordre, ou fonctionnant dans une logique multi-employeurs ? Faut-il se positionner comme un entrepreneur avec une logique de personal branding ? Les nombreuses questions posées à notre invitée ont permis de détailler les outils et approches spécifiques au statut d'indépendant, statut souvent acquis après de longues années de salariat. Serial entrepreneuse, consultante, coach et conférencière internationale, Raluca Gomeaja a partagé son expertise, qu'elle raconte dans son dernier ouvrage, *The Entrepreneurs' Story: a Guide for Business Owners*. Une soirée riche en enseignement pour qui cherche son chemin d'indépendant dans un monde du travail perturbé mais rempli d'opportunités. L'événement était également diffusé à distance, pour de nombreux membres non présents.

Laurent Blondeau (E.10)



chubs

Diversités

RETOUR SUR LE PREMIER ÉVÉNEMENT DU CLUB HEC DIVERSITÉS DE L'ANNÉE

Créé il y a un an à l'initiative de l'association HEC Alumni et d'anciens élèves bénévoles, le club HEC Diversités a organisé fin janvier son troisième événement, consacré aux diversités dans les milieux du luxe et de la finance. Autour des interventions de Geoffroy Guigou, cofondateur et dirigeant de la licorne française Younited Credit, Bruno Kaufmann, fondateur et CEO de WeBoard et Xavier Romatet, directeur général de l'Institut français de la mode, nous avons échangé sur la transmission et la valorisation des savoir-faire, la créativité, le recrutement et le management, toujours au prisme des sujets des diversités. Un rendez-vous qui a réuni des dizaines d'Alumni ainsi que des participants de l'extérieur. Comme toujours au sein du Club, le sujet des diversités a été abordé à travers de multiples aspects : Le rôle central que jouent les diversités géographiques et culturelles dans la diffusion de la créativité et de l'innovation dans l'entreprise : avoir des équipes de management autonomes, implantées localement, empêche la reproduction d'un modèle univoque, celui du siège d'origine. C'est ce dont s'est félicité Geoffroy Guigou : le produit étant confronté à différents usages, chaque pays où la licorne française est présente contribue à son amélioration. Promouvoir la diversité dans le management, quitte à bousculer certains conservatismes, est essentiel : cela est notamment critique dans les entreprises du luxe, où l'on observe une homogénéité des profils au sein des organes de direction, contrastant avec l'effervescence créative et métissée des collections. C'est ce qu'a rappelé Xavier Romatet en tant qu'observateur privilégié de ce secteur : la nouvelle génération de talents attend de son environnement de travail qu'il lui ressemble sincèrement. Gérer la tension entre des modèles passés qui ont assis la solidité de grands groupes du luxe et leur réinvention nécessaire devient enjeu stratégique crucial pour ce secteur.

La diversité cognitive est une ressource précieuse pour l'entreprise : accepter la critique, au sens premier du terme, en écoutant les différents points de vue sans nécessairement les opposer contribue à la pertinence d'un débat et à la construction d'une culture d'entreprise plus unificatrice. Il s'agit pour Bruno Kaufmann d'une véritable force et d'un enjeu contemporain de la gouvernance, notamment en tant que dirigeant et recruteur. Les échanges ont été émaillés de précieux conseils dont toute la communauté HEC peut s'emparer au quotidien. Être volontariste sur le sourcing et inciter les recruteurs à tenir des objectifs précis, notamment par le biais d'incentive financier. Une décision prise par Younited Credit pour augmenter le nombre de profils féminins dans certaines fonctions. Ne pas être dogmatique sur les quotas. Même si l'on s'y oppose par principe, il faut savoir reconnaître qu'ils peuvent accélérer des transformations, dans la constitution des instances de gouvernance également. Considérer la diversité comme un investissement. Même si cela peut conduire à des arbitrages dont le retour sur gain immédiat n'est pas mesurable, l'ensemble des intervenants s'est accordé sur le fait qu'à long terme, cela bénéficie à l'entreprise. Les diversités visent un but commun : l'égalité des chances entre toutes et tous, à l'image de la société dans laquelle les entreprises ont vocation à se développer. Notre prochain événement se tiendra le 24 mars. Dans le cadre de notre cycle de rencontres Inspirants & Modèles, nous recevons Éric Molinié, secrétaire général de Dalkia, ancien président de la Halde et auteur du livre *Vivant!* (Odile Jacob) Un parcours exemplaire d'une réussite qui a dépassé tous les préjugés le handicap. Les inscriptions sont d'ores et déjà ouvertes sur le site de l'association.

Elie Sic-Sic (H.03) et Victoire Aubertin

LE CLUB HEC ÉCONOMIE VERTE DEVIENT HEC TRANSITION

Antoine Rabain

Le nouveau club, qui reste partie prenante du Hub Développement responsable au côté des clubs Économie sociale et solidaire et Actions publiques, conserve ses missions historiques, dont la promotion des sujets clés de la transition écologique dans la stratégie des organisations.

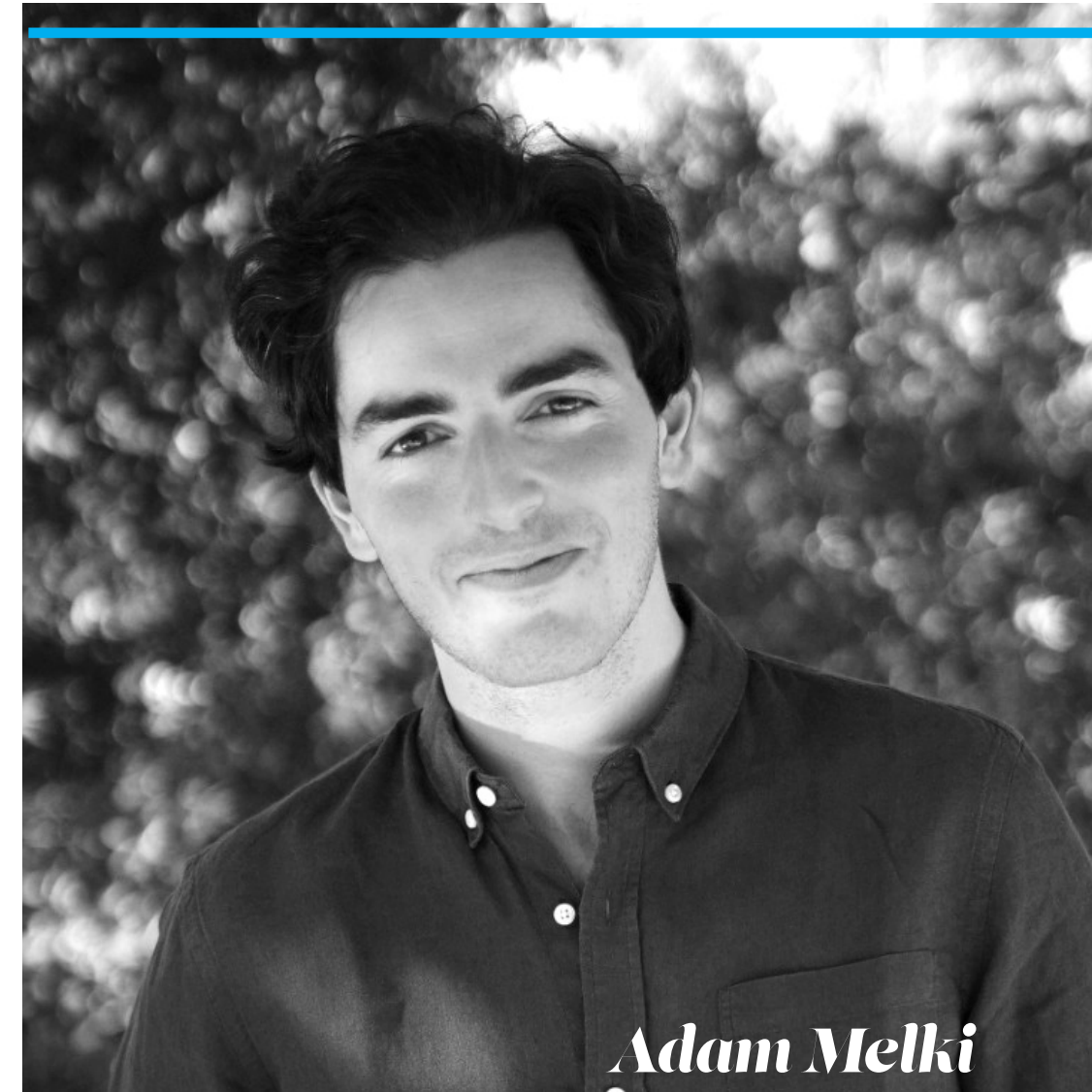
Il renforce aussi ses liens avec le Campus, en capitalisant sur la dynamique lancée depuis un an par de jeunes camarades qui contribuent à une réflexion de fond sur l'ingénierie pédagogique de la Grande École autour des enjeux de redirection écologique. Ces travaux contribueront à augmenter l'offre des formations professionnelles de la plateforme Life Long Learning de l'Association à destination de tous les Alumni, en France et à l'international.

HEC Transition entend faire émerger une voix forte et mobilisatrice autour d'une volonté de changement qui ne cesse de se renforcer dans la société civile, et a fortiori chez les 64 000 Alumni. C'est dans ce sens que de nouvelles actions seront mises en œuvre dans les prochains mois et pilotées par les deux coprésidents de HEC Transition : Antoine Rabain (M.06), CEO de Geckosphere et historiquement président du club HEC Économie verte, ainsi qu'Adam Melki (H.21), consultant en stratégie environnementale chez Quantis.

notre décision de rendre communes nos actions début 2022 est la concrétisation de ce que nous préparons depuis déjà plusieurs mois avec l'équipe pionnière de HEC Transition, dont le premier fait d'armes remonte à une lettre ouverte remarquée, signée par plus de 2 000 de nos camarades en décembre 2020 à l'occasion de l'élection d'Éloïc Peyrache au poste de directeur général de l'École. Cette étape importante m'incite à revenir sur ce que le club Économie verte et ses membres actifs ont su faire émerger au sein de notre communauté ces dernières années. En tant que coprésident du nouveau club HEC Transition, je serai garant de ces fondamentaux et saurai les valoriser au sein de la nouvelle vision d'HEC Transition que nous sommes en train de bâtir avec Adam et d'autres jeunes camarades qui nous rejoignent en nombre ces dernières semaines, et c'est tant mieux !

J'ai été nommé président du club Environnement & Développement durable en 2012, avec un héritage riche laissé par Patrick Hubert (H.84), qui l'avait créé, et Jérôme Bertin (M.04), aujourd'hui président du hub Développement responsable. Ma première conviction à l'époque était de prolonger leur travail de conviction au sein de notre communauté : les enjeux socio-environnementaux représentent des composantes essentielles de l'économie mondiale, et mieux les comprendre constitue un préalable à la définition de stratégies à la fois crédibles et ambitieuses. Nous organisons ainsi régulièrement des événements de différentes natures (conférences, visites de site, ateliers collaboratifs...) pour contribuer à une meilleure compréhension de tous de « l'équation écologique ». Jean-Marc Fitoussi, Bruno Lafont (H.77), Henri de Castries (H.76), Valérie Masson-Delmotte, Jean-Marc Jancovici, Dominique Bourg, Arthur Keller... et tant d'autres experts de référence ont contribué à faire émerger au sein de notre communauté des convictions fortes sur ces sujets complexes ; un préalable pour bâtir une expertise suffisante et une vision systémique de la transition écologique afin de la traduire dans des business plans.

Rebaptiser le club « Économie verte » en 2015, était une manière de confirmer cette tendance de fond : les enjeux du climat, de la biodiversité, des ressources ou encore ceux faisant état des inégalités sociales et environnementales, ne peuvent plus être ignorés des décideurs privés et publics. Mieux, ils sont susceptibles de créer des avantages compétitifs à moyen ou long terme, en transformant les contraintes en opportunités ou encore en renforçant la marque employeur des entreprises vis-à-vis des meilleurs talents. Le Manifeste pour un réveil écologique publié en 2018 par de jeunes étudiants de Grandes Écoles françaises (dont HEC bien entendu) reste plus que jamais d'actualité.



Adam Melki

Antoine & Adam

Au-delà d'un changement de nom, nous avons saisi l'opportunité de resserrer nos liens avec le club Solidarité, rebaptisé « Économie sociale et solidaire » et avons souhaité nous rapprocher des étudiants du Campus. La formule du Bus Tour était née, avec l'organisation pour toute la promotion du MSc Sustainability and Social Innovation (SASI) d'une visite d'une journée de quatre entités de profils contrastés pour échanger sans filtre sur les actions opérationnelles et du quotidien d'un responsable développement durable d'une entreprise, petite ou grande, ou encore d'une ONG. Un lien fort avec l'École et ses programmes dédiés à nos thématiques de prédilection était alors scellé.

Depuis 2018, nous proposons, en plus des conférences, des formats innovants avec une volonté de croiser les générations : quel souvenir ému je garde de cette soirée « Fresque du climat », fin 2019, où de jeunes étudiants du Campus ont animé ce puissant atelier collaboratif pour nos camarades de tous âges : le mentoring inversé est une formule à promouvoir, à n'en pas douter ! Plus récemment, nous avons identifié comme pertinent de consolider nos actions envers l'ensemble de la communauté au sein de l'École et de l'Association, et c'est bien dans cette tendance que le rapprochement d'HEC Transition prend tout son sens. À titre individuel, et davantage sous ma casquette de conseil-expert au sein de Geckosphere, j'ai contribué à designer puis dispenser un cours inédit de vingt-et-une heures sur les Limites planétaires pour les L3 rentrés à HEC en 2021, ainsi que des ateliers collaboratifs pour les M1, ou encore pour les étudiants de la majeure X-HEC Entrepreneurs. C'est dans ce projet de sens et inédit, lancé début 2021 au sein de la Grande École par François Collin (H.87), Marie-Pierre Seyfried et Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88), de l'institut Society & Organizations (S&O), que j'ai fait la rencontre d'Adam et de toute une équipe jeune et passionnée.

nos discussions avec Antoine ont très vite fait apparaître le fait que rejoindre le club Économie verte et participer à sa mutation devenait une évidence aux symboliques fortes et au potentiel prometteur.

Symboliquement d'abord : en tant que jeunes engagés sur les questions écologiques, il nous arrive parfois de trouver une opposition ou un soutien de la part de nos aînés sur ces questions. Rejoindre une équipe plus expérimentée que la nôtre et travailler main dans la main avec elle, c'est battre en brèche l'idée que la transformation de notre société sera une affaire menée uniquement par les jeunes générations, et qu'une fissure doit inévitablement se creuser avec celles qui nous précèdent. Nous avons la conviction qu'une transition réussie sera une transition où toutes les générations se parlent et s'écoutent, et l'Association offre pour cela un cadre unique rendant possible cette discussion, ainsi que la réalisation d'actions concrètes et impactantes.

Prometteur ensuite : les planètes HEC sont alignées (Association et École) et les premiers mois d'action ont montré que les résultats ne se feront pas attendre. Le soutien immédiat d'Adrien Couret (H.07) et Marguerite Gallant (H.04) ainsi que l'ouverture d'Éloïc Peyrache sur ces sujets nous ouvrent des portes jusqu'ici peu à l'écoute d'une action transformative. De plus, nous participons à la revue de l'ensemble des cours de l'École via la Curriculum Review, avons créé un nouveau cours sur la biodiversité et participons à l'écriture de la première publication d'HEC Alumni qui alimentera les négociations historiques de la COP15 pour la biodiversité.

Apporter ce nouveau nom transition nous paraissait important pour deux raisons. Primo, apporter un regain de vigueur et d'ambition à la hauteur des enjeux de la décennie 2020, décisive car devant aboutir à la réduction de moitié des émissions de gaz à effet de serre et à l'inversion de la dynamique de déclin du vivant. Secondo, élargir les champs d'action du club : à la fois intégrer à ses actions la refonte des cours de l'école et essayer son action à l'international.

Un approfondissement en largeur et en profondeur du club.

ces derniers mois, nos travaux mis en commun ont fait apparaître cette opportunité que nous concrétisons aujourd'hui : donner un nouvel élan aux actions du club en décuplant ses capacités d'intervention pour l'Association, pour l'École, et peut-être aussi à l'avenir avec la Fondation.

Nous invitons tous nos camarades à suivre, voire à rejoindre notre nouveau club HEC Transition, et ainsi contribuer ensemble à exercer la nouvelle mission de l'Association : partager, oser et nous soucier de notre monde et de notre communauté.

**We share,
We dare,
We care avec
HEC Transition!**

Le numérique, levier d'employabilité pour les talents, de pérennité pour les entreprises

Le digital bouleverse nos activités professionnelles. Nouveaux usages, nouveaux outils, nouveaux métiers, nouvelles façons de travailler. Aucun secteur n'y échappe. Encore plus depuis la crise du Covid et ses confinements successifs.

Pour assurer leur employabilité (talents) et leur pérennité sur le marché (entreprises), chacun doit désormais composer face à cette révolution, prérequis pour ne pas subir la fracture numérique.

Mais qu'entend-on par « employabilité » ? Comment les entreprises et les talents peuvent-ils lutter contre l'obsolescence des compétences ? En quoi cela concerne les métiers de la finance ? Je vous propose quelques éléments de réponse.

Qu'est-ce que l'employabilité ?

Dans son *Dictionnaire des ressources humaines* (éd. Vuiber), Jean-Marie Peretti, professeur de management, définit l'employabilité ainsi :

- Probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un.

- Attractivité d'une personne sur le marché du travail.

- Capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi ou d'en trouver un autre rapidement, dans ou hors métier de l'entreprise.

Pour maintenir son employabilité, il convient d'entretenir ses qualifications et ses connaissances en adéquation avec la demande du marché. Objectif : lutter contre l'obsolescence de ses compétences.

Les savoir-faire (« hard skills ») sont les plus concernés par ce phénomène. Les « soft skills » sont, elles, largement épargnées, et mises désormais au premier plan dans les stratégies RH.

Comment se prémunir face à l'obsolescence des compétences ?

L'apparition de plus en plus rapide de nouvelles technologies (automatisation, intelligence artificielle...) rend la durée de validité d'une compétence technique de plus en plus courte.

En parallèle, prévoir quels seront les métiers de demain est quasi-mission impossible. D'après le ministère du Travail, 50 % des emplois sont amenés à se transformer dans les dix prochaines années. Jusqu'à 20 % pourraient même disparaître.

Face à ce contexte, salariés et indépendants doivent :

- entretenir, voire développer leurs soft skills (intelligence émotionnelle, empathie, créativité, curiosité, sens du collectif...). Les talents disposant de ces compétences sont très recherchés car ils s'adaptent plus facilement au changement.

- se former tout au long de leur vie professionnelle, sous différentes formes : réseautage, partage d'expériences, développement personnel, formations, veille numérique, etc.

Quels impacts sur les métiers de la finance ?

Les services financiers sont bien sûr concernés par cette digitalisation.

On en a pour preuve l'émergence de fonctions dédiées comme « head of digital transformation », « chief digital officer » et autres profils qui viennent piloter la digitalisation des départements finance.

Grâce à l'automatisation de nombreuses tâches (saisie des informations financières...), plusieurs métiers existants (comptables, trésoriers, auditeurs, DAF...) ont désormais plus de temps pour exploiter cette information et piloter la performance.

Cette transformation digitale de la fonction finance voit émerger de nouveaux métiers liés à la collecte, la maîtrise et l'analyse des données stratégiques de l'entreprise. En voici trois d'entre eux :

- Data analyst : chargé d'analyser les données financières afin d'accompagner l'équipe dans la prise de décision.

- Consultant MOA finance : il travaille dans des établissements bancaires ou financiers sur des projets de conseil, d'intégration, d'évolution de systèmes d'information.

- Financial planning & analysis manager : capable de mener de front des missions de contrôle de gestion, de reporting et d'analyse financière, il possède une vue d'ensemble de la santé économique d'une société.

Cette transformation digitale dans la fonction finance, comme dans tout secteur d'activité d'ailleurs, est un réel avantage. Car elle apporte son lot de points positifs : gain de temps, productivité, valorisation du travail collaboratif, réduction des coûts, performance de l'activité. Des bénéfices essentiels dans toute conduite du changement.

Sonia Bergerot (H.93), présidente et cofounder d'Imaé France



Renforcer la confiance pour redonner sa juste place au contrôle

Le contrôle est omniprésent dans l'entreprise, qu'il soit contrôle du temps de travail ou de l'activité. Les hiérarchies souhaitent suivre de près l'évolution des ventes, des projets, des activités... Il semble admis que pour être plus performant, il faut des indicateurs de plus en plus nombreux. Attention, ne nous y trompons pas, mon propos ne remet pas en cause la valeur de l'indicateur en tant que tel, mais porte plus sur son nombre et son utilisation. Ce contrôle est rassurant, il donne l'illusion de maîtriser. N'est-il pas plutôt un carcan qui réduit les équipes à un rôle de producteur de chiffres plus que d'idées ou d'actions ? En ce sens, le contrôle a des effets inattendus : conçu pour prévoir, il n'empêche pas l'occurrence de situations imprévisibles et rend plus difficile l'initiative qui pourrait être salvatrice. Les indicateurs sont nécessaires tant qu'ils permettent de comprendre, d'anticiper, et non pas de rassurer. Il est pourtant tellement utile pour un manager d'être rassuré lorsque la pression subie est forte ! La seule option est de remplacer le contrôle limitant par une notion de confiance. Attention, la confiance vue, non comme un abandon aveugle mais comme une distribution juste de la responsabilité.

Souvent, la responsabilité est fuie en entreprise car elle fait l'objet d'une mauvaise interprétation. Elle se résume souvent à la notion de culpabilité. En cas de problème, il faut que quelqu'un paie, il faut qu'il y ait un coupable. Considérée comme telle, la responsabilité n'est plus la partenaire de la confiance mais le reflet d'un contrôle qui ne dit pas son nom. Il s'agit donc de développer la notion d'interdépendance qui pousse à nouer des liens d'égalité pour accroître sa performance ; de « créer des liens qui libèrent ». Cette expression est apparemment surprenante mais elle ouvre une possibilité de composer avec la complexité qui nous entoure. Ce lien qui libère n'est plus un lien de contrôle mais un lien de la confiance.

Le contrôle permet de sélectionner, de ne garder que les meilleurs, que ce soient les meilleurs projets, produits ou même salariés. En entreprise, la sélection « naturelle » par l'efficacité proposée par Darwin prend la forme du contrôle. Mais ne résumons pas la théorie du naturaliste à un critère unique. Être mieux adapté à son



Raphaële Massard (M.06)

milieu signifie, bien entendu, une efficacité qui rend possible la compétition. Mais Darwin indique que la lutte pour l'existence se joue également grâce à la solidarité et la coopération, aspects très souvent oubliés. Ainsi, ceux qui survivront seront aussi ceux qui ont su mettre en œuvre la collaboration. Cette lecture précise de la théorie de l'évolution permet d'ouvrir une alternative dans les organisations qui rend possible de nouveaux équilibres.

Je propose deux pistes comme base à cette dynamique :

1. Pour créer de la confiance, il faut auparavant redéfinir la notion de chef comme celui qui est responsable, qui est garant de quelque chose. Il s'agit de remplacer la notion de pouvoir par celle de responsabilité. Le chef n'est pas celui qui peut mais celui qui garantit, qui est le garant de la collaboration. Cette définition se doit d'être vécue à travers l'exemplarité qui est la garante de la confiance.

2. La performance en entreprise est le produit de la qualité de la décision, du projet, de la mission... et de l'adhésion des équipes (performance = qualité x adhésion). La puissance d'une décision, d'un projet dépend du nombre de personnes qui la partagent. Alors, si la confiance ne se décrète pas, elle se ressent et se construit à l'aune des expériences de la vie en entreprise ; une façon efficace de la faire émerger et d'obtenir l'adhésion ne serait-elle pas d'inclure les acteurs dans les décisions, les projets ?

Raphaële Massard (M.06)

Pouvons-nous faire face à l'imprévu ? Récit d'une (re)conversion

Je suis rentré de Chine début 2020 après une expérience difficile de quatre ans comme Group CFO d'une entreprise chinoise, cotée, employant près de 200 000 personnes et de 15 milliards de dollars de chiffres d'affaires. J'avais choisi de mettre fin à cette aventure car j'étais arrivé à la conclusion que je n'avais plus les moyens de remplir ma mission, du moins telle que je l'entendais. Je pensais retrouver toute ma liberté en rentrant en France... mais je me suis retrouvé confiné.

Cette réclusion forcée m'a obligé à m'arrêter pour discerner ce que je voulais vraiment pour cette nouvelle étape qui m'attendait. Je me suis rendu compte qu'après avoir été CFO d'une banque, de la holding de tête d'un grand groupe français, familial et non coté, et m'être expatrié, j'avais envie de faire autre chose que de devenir CFO d'une grosse structure pour la quatrième fois.

Me voici donc mi-angoissé face à l'incertitude et mi-excité à l'idée que tout était à nouveau possible et que je pouvais m'ouvrir à l'imprévu. Justement, celui-ci s'est présenté lors d'un appel d'Egon Zehnder qui me démarchait pour un poste de directeur général. Jusque-là, rien d'original, vu mon passé de dirigeant. Mais l'inattendu résidait dans l'identité de l'employeur : l'Église catholique de Paris ! La première surprise passée, j'écoute mon correspondant et me dis que c'est peut-être la Providence qui frappe à ma porte. C'est ainsi qu'après un vrai discernement avec mon épouse, pour voir si nous arriverions à vivre avec un salaire divisé par quatre, et après un processus de recrutement rigoureux, j'ai pris mes fonctions « d'économiste » du diocèse de Paris en juillet 2020. Dans le langage de l'Église, l'économiste est l'équivalent du DG, rattaché à l'archevêque qui, lui, serait le président. Pour résumer, l'archevêque s'occupe des âmes et l'économiste de tout le reste. Ce qui recouvre, de manière non exhaustive : les RH, la finance, le juridique, l'informatique, l'immobilier, plus biens d'autres sujets annexes comme la supervision d'écoles, d'une faculté, d'hôpitaux, d'hôtels, d'un Ehpad, d'une radio, d'une chaîne télé et, cerise sur le gâteau, de la restauration d'une cathédrale incendiée. Vous l'aurez compris, je n'ai pas le temps de m'ennuyer. Pour être franc, je n'ai même jamais

autant travaillé de ma vie, alors que je croyais avoir déjà pas mal donné par le passé !

Tout le monde me demande s'il est différent de travailler pour l'Église plutôt que pour une entreprise. Au risque de surprendre, je répondrais que pas tant que cela. Les instances de gouvernance ont des noms exotiques. Au lieu de parler de conseil d'administration, de comité d'éthique, d'audit ou stratégique, on parle de conseil épiscopal, de presbyterium et de consultants, mais au fond le fonctionnement est le même. Pour le reste, les hommes étant ce qu'ils sont, les petites querelles d'ego et les chamailleries politiques ne sont ni pires ni moindre qu'ailleurs.

Ce qui change pour moi est que je n'ai jamais eu un tel degré d'autonomie dans mes décisions et j'ai le sentiment d'avoir de l'impact dans ce que je fais. Et ceci change tout. Entre se lever le matin pour enrichir des actionnaires que l'on estime plus ou moins ou pour faire avancer une grande cause à laquelle on croit, il n'y a pas photo. Alors si dans un moment de votre carrière vous avez le choix entre un travail bien payé mais purement alimentaire et ennuyeux ou quelque chose de moins rémunérateur mais qui vous plaît vraiment, à mon avis, n'hésitez pas, foncez, la vie est trop courte pour ne pas en tirer le meilleur !

Jean Chausse (H.85)





En souvenir de Pierre Bellon (H.54)

Incarnation du self-made-man à la française, Pierre Bellon avait fondé Sodexo en 1966, une entreprise devenue un demi-siècle plus tard le numéro un de la restauration d'entreprise. Soutien fidèle et généreux d'HEC, Pierre Bellon est décédé le 31 janvier. Avec sa disparition, toute la communauté HEC est aujourd'hui en deuil. Il fait partie des diplômés emblématiques qui ont largement contribué au développement comme au rayonnement de l'école.

Sophie Bellon, sa fille (présidente du conseil d'administration et directrice générale du groupe par intérim.)

« Notre père était un bâtisseur, un pionnier, un esprit libre que la prise de risques n'a jamais effrayé. »

Daniel Bernard (H.69), président de Provestis et président d'honneur de la Fondation HEC :

« Même s'il répétait avec modestie qu'il était entré parmi les derniers !... Agile et malin, foncièrement marseillais et profondément attaché toute sa vie à l'entreprise qu'il avait créée. Son ADN était celui de sa société, et vice-versa. »

Didier Pineau-Valencienne (H.54) :

« Pierre était un ami de toujours. Quand je l'ai connu à HEC, tout ce qu'il entreprenait, il réussissait. Quand il s'était mis en tête de se mettre au tennis ou au football, il devenait très vite parmi les meilleurs ! Pour moi, Pierre, c'était une immense volonté au service de l'action. »

Jean-Luc Allavena (H.86), président d'honneur de l'Association des diplômés d'HEC et de la Fondation HEC :

« Pierre a toujours été l'un de mes modèles. Avec lui, on apprenait par mimétisme. Nous avons noué une amitié très forte, accentuée par nos origines méditerranéennes : il est marseillais, je suis monégasque. Quand je lui ai fait part au début des années 2000 du projet de lancement de grandes campagnes de collecte de fonds pour l'égalité des chances, l'entrepreneuriat et le développement d'HEC, il m'a tout de suite dit : "Quand tu seras prêt, tu pourras compter sur moi" ». Homme de parole, généreux, Pierre Bellon fera ainsi partie en 2005 des dix fondateurs qui firent le premier don collectif des HEC.



Hommages à Charles Cracco (H.14)

« J'ai connu Charles au cours de notre mastère spécialisé à HEC. C'était une personne brillante qui m'a beaucoup marquée par sa bonne humeur permanente et sa gentillesse. Il avait toujours un mot d'humour pour détendre l'atmosphère. Je garderai toujours en mémoire les moments de joie et de rire partagés avec lui. Toutes mes pensées vont à sa famille et à ses proches. »

Pauline Kummer (M.14)

« Charles était un camarade de promo passionné par son métier et un être aimant. Lorsque je pense à lui, c'est bien son sourire qui se dessine, toujours présent. »

Jean-Charles Sansgasset (M.14)

« Je salue la mémoire d'un superbe camarade de promotion. Charles, je garde en mémoire ton énergie, tes sourires et la passion entrepreneuriale qui te guidait déjà à l'époque. Toutes mes pensées affectueuses à ta famille et à tes proches. Nous te gardons dans nos esprits et nos cœurs. »

Guilhèm Becvort (M.14)

« Toutes mes pensées à sa famille et à ses amis, en souvenir d'un camarade plein d'humour, de curiosité et de détermination. Je me souviendrai longtemps de toi ! »

Gabriel de Couëssin (M.14)



Former Deputy Group CEO and CEO of Ooredoo Qatar Waleed Al-Sayed (E.15) passed away

In a statement, Ooredoo Qatar said « It is with great sadness that we mourn the loss of Waleed Mohammed Al-Sayed, former Deputy Group CEO and CEO of Ooredoo Qatar. We pray to Allah to help us and his bereaved family to bear this great loss. »

In 2011, Waleed was appointed as Chief Operating Officer of Ooredoo Qatar. Waleed Al-Sayed was appointed as Deputy CEO - Ooredoo Group and CEO - Ooredoo Qatar in November 2015. He was also the Chairman of the Qatar Handball Team and a member of Ooredoo's Football team.

« It is with deep regret that we inform you of the passing of Waleed Moham-

med Al-Sayed, a much-valued member of the HEC Paris community in Qatar.

Waleed was appointed Chief Operating Officer of Ooredoo Qatar in 2011 and went on to become Deputy CEO - Ooredoo Group and CEO - Ooredoo Qatar in November 2015. He was also the Chairman of the Qatar Handball Team.

À graduate of the HEC Paris' EMBA in Doha, he inspired successive generations in their studies and never stinted on lending his valuable time to advise and assist those who sought out his expertise. Waleed will be greatly missed by many.

We send our deepest sympathies and our heartfelt condolences to his family, friends and classmates. Waleed's commitment to the Qatar community is an inspiration to us all and we are better for having known him. »

The HEC Alumni Qatar Chapter

décès

Jacques Domezon (H.38),
Denise Gaillard,
née Gontrand (H.JF.42),
Aimée Sizaret, née Bessou (H.JF.44),
Jacques Grigaut (H.46A),
Jacques Dhiver (H.46N),
Paul Joram (H.46N)
Robert Ernst-Metzmaier (H.47N)
Maurice Laustriat (H.47N)
Françoise Lacroix,
née Baillard, (H.JF.48)
Pierre Seigle (H.48N)
Daniel Sciortino (H.49N)
Robert Bouchez (H.50)
Hubert Duquesnay (H.50)
Jacques Fauvet (H.50)
Henri Guillermain (H.51)
Raymond Pinsseau (H.52)
Geneviève Rocheton,
née Corbin, (H.JF.52)
Pierre Bellon, (H.54)
Paul Laisney, (H.54),
Jean-Pierre Péters-Destérac (H.55)
Jacques Jouannaux (H.55)
Renée Saveant, née Roger, (H.JF.55)
Claude Marion de Procé, (H.56)
Jean-Pierre Sabatier (H.57)
Claude Durrande (H.59)
Francis Lesort (H.59)
Francis Prache (H.59)
Michel Versaavel (H.59)
Pinky Cohen (H.60)
Françoise Berthier,
née Dumont (H.JF.60)
Jean-Paul Bouchi (H.61)
Jean-Louis Pallu (H.61)
Thierry Vendeventer (H.61)
Jean Grenier (H.62)
Pierre Fenal (H.63)
Alain Hindié (H.63)
Jean-François Moguelewsky (H.63)
Henri Brenot (H.64)
Daniel Claudel (H.66)
Michel Badoc (H.67)
Evelyne Bernard-Deust (H.JF.67)
Denise Veyrenc (H.JF.68)
Michel Peltier (E.74)
Henri Fessou (E.80)
Jacques Gabriel (E.82)
André Tubiana (M.84)
Rozina Valimahamed (H.08)
Charles Cracco (H.14)
Waleed Mohammed Al-Sayed (E.15)
Paul Charcusset (H.42)
Dominique Jacquemin (H.52)

L'IDÉE DE FIX

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° 13, mars 2022.
Ne peut être vendu séparément.
Rédactrice en chef : Daphné Segretain.
Responsable médias numériques : Flavia Sanches.
Secrétaire de rédaction : Lionel Barçilon et Christine Bois-Dumont. 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.

bénévolat

LES ALUMNI S'ENGAGENT AUX CÔTÉS DES ASSOCIATIONS

Être bénévole, cela part d'une envie personnelle souvent ressentie comme une nécessité : celle de rendre à la société ce qu'elle nous a donné. Comment le faire bien, en s'appuyant sur les expériences des autres et en toute confiance ?

Répondre à ces questions, c'est la mission que s'est donnée HEC Bénévolat : nous rassemblons la communauté des alumni qui ont déjà ou recherchent un engagement bénévole.

Voici les récentes missions acceptées par nos camarades, avec le concours de la Bourse du Bénévolat.

ENTRAIDE SCOLAIRE AMICALE

Anne Havard-Törnquist, mentor d'un élève en école primaire
Léo Delbeau, mentor d'un collégien
Philippe Atallah, mentor d'un lycéen

LA TABLE DE CANA

Mailys Roques de Borda va prendre la direction de la communication nationale.
Jean-Philippe Brett pilotera le suivi de la mission Impact-Insertion

D'autres associations ont besoin des compétences HEC. Consultez les annonces de la Bourse du Bénévolat du site HEC Alumni www.hecalumni.fr/group/hec-benevolat-hec-volunteering/205
Rubrique : Annonces Bourse du Bénévolat.

Quelques exemples de recherches de bénévoles en cours

- **Secrétaire général/DAF** pour l'Observatoire Pharos, pluralisme culturel et religieux dans le monde
- **Administrateurs pour Habitat et Humanisme IDF**, avec des compétences en communication et ou en ressources humaines
- **Président.e de la Banque alimentaire** de Gironde
- **Chargé.e de mécénat international** pour la Fédération française des banques alimentaires
- **Chargé.e d'affaires sociales, prévoyance-retraite** pour les Fraternités monastiques de Jérusalem
- **Responsable ressources humaines** pour Votre école chez vous qui scolarise à leur domicile des élèves malades ou handicapés
- **Coordinateurs régionaux de clubs** Emploi et des accompagnants insertion professionnelle de personnes déficientes visuelles pour apiDV/ActifsDV
- **Conseiller du président** pour la FAPES, Fédération des associations de prévoyance et d'entraide sociale
- **Conseillers** pour IDEAS
- **et aussi** des bénévoles pour CLUBHOUSE France, Jane Goodall Institute France, Le Cercle de Recherche Internationale de Poésie...

LES ÉVÉNEMENTS D'HEC BÉNÉVOLAT

Tu peux dès à présent t'inscrire à nos événements 2022 sur le site HEC Alumni/ HEC Bénévolat, rubrique agenda.

- **14 mars** : workshop des Carrefours Bénévoles consacré aux trésoriers,
- **16 mars** : **Club des présidents d'associations**, sur le thème de la fédération des différents acteurs au sein d'une association ou d'une fondation ?
- **28 mars et 7 avril** : Atelier comprendre et gérer les associations,
- **5 avril** : Conférence-débat des Carrefours Bénévoles sur le thème des impacts et opportunités du Covid-19 pour les associations
- **11 avril** : workshop des Carrefours Bénévoles sur le thème du recrutement et la fidélisation des bénévoles,
- **9 mai** : workshop des Carrefours Bénévoles sur le thème de la conciliation de l'engagement bénévole avec la carrière professionnelle.
- **13 juin** : workshop des Carrefours Bénévoles consacré aux administrateurs,
- **12 septembre** : workshop des Carrefours Bénévoles sur le thème de la collecte et recherche de fonds,
- **10 octobre** : workshop des Carrefours Bénévoles consacré aux trésoriers,
- **14 novembre** : workshop des Carrefours Bénévoles sur le thème de la collaboration harmonieuse des salariés et des bénévoles en milieu associatif,
- **12 décembre** : workshop des Carrefours Bénévoles sur le thème de la conciliation de l'engagement bénévole avec la carrière professionnelle.

contact : hec.benevolat@mailhec.com – téléphone : 06 77 03 16 08.