

# ALUMNI

hec  
stories

ÉDITION AUTOMNE 2022

# JOURNAL



**CHRISTELLE RANCEV**  
(M.03), P.9



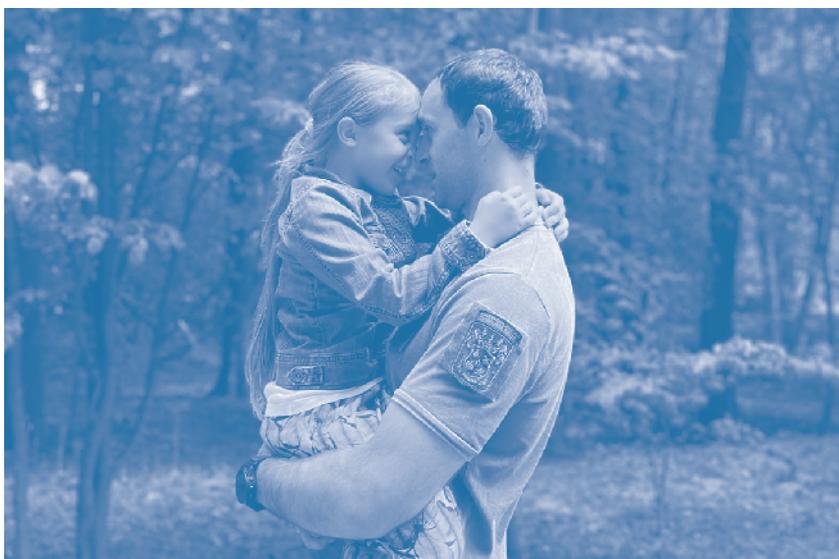
**JEAN-BAPTISTE DE GABORY** (H.06), P.15



**SOFIA MERLO** (H.85),  
P.18



**DOLCE VITA, LE CLUB LUXE & CRÉATION À LA DÉCOUVERTE DE ROME, P.20**



**PAVLO MATYUSHA** (MBA.18) : MESSAGE  
FROM THE UKRAINIAN FRONT, P.17





## 1959

### Un déjeuner avec la promotion 1959

Au Restaurant du Rond-Point, devenu le QG des Parisiens 59, nous nous sommes retrouvés pour un déjeuner sympathique et chaleureux.

Martine Wertheimer avait accepté notre invitation pour s'entretenir avec nous autour du livre de Pierre : *Spoliation, Arrestation, Libération*. À l'origine, Pierre Wertheimer avait destiné ce récit à sa famille. Puis Martine, suivant la recommandation d'amis proches, a fait imprimer ce petit livre pour une plus large diffusion.

Beaucoup de questions lui ont été posées au sujet du séjour forcé de Pierre dans l'Allemagne nazie. Il était réfugié, avec sa mère, en Thuringe chez ses grands-parents maternels allemands. On découvre une mère courageuse. Il ne reverra plus jamais son père, déporté à Auschwitz. Comme dans un roman, apparaît la tante Inge, elle sera un « *questionnement* » pour Pierre, qu'il cherchera à l'éclaircir toute sa vie.

Pierre connaît aussi les débuts de l'Allemagne dite démocratique à Berlin, lors de son premier emploi après HEC. Pendant ses études, il s'impliquait déjà dans le club des « affaires allemandes » et par la suite il a toujours œuvré pour l'Europe et les jeunes étrangers.

Au cours de ce déjeuner, le hasard (ou la chance) a d'ailleurs voulu que notre

table soit voisine de celle des étudiants africains, qui allaient recevoir le diplôme HEC. Belle coïncidence et rappel du rôle de Pierre enseignant les affaires internationales à Jouy-en-Josas.

Le groupe a vivement remercié Martine d'avoir si bien fait face à toutes nos questions. Il se retrouvera à cette même adresse le mardi 11 octobre à 12h30. Tout HEC 59 y est bienvenu.

P.S.: Il reste quelques exemplaires disponibles du livre de Pierre.

**Alain Baumard (H.59)**

## 1961

### Françoise Deroy-Pineau (HJF.61)

Mardi 23 août, au 6<sup>e</sup> étage du bâtiment futuriste de la NAD, l'École des arts numériques, de l'animation et du design de l'Université du Québec à Chicoutimi, dans le centre-ville de Montréal, j'organisais une conférence pour le lancement de mon dernier ouvrage.

C'est grâce à une solidarité intergénérationnelle active entre parents, enfants, petits-enfants et amis, ce livre d'histoire familiale *Un amour à l'épreuve de la guerre*. Genèse d'une famille entre 1939 et 1945 (L'Harmattan, 2022) a pu être publié. Je commence par raconter les coulisses de la fabrication du livre, à



partir des lettres échangées par Jacqueline et Georges, nos parents. Comment assumer les nombreux points sensibles? Où trouver des informations sereines sur le brûlant contexte socio-historique? Ambivalences: devoir de discrétion, tentation de faire disparaître les propos contestables. La spiritualité du couple s'avère la synthèse d'une certaine culture de l'époque. Est-ce recevable pour leurs arrière-petits-enfants? Puis viennent les incitations à publier, d'amis historiens ou spécialistes des histoires de vie, d'associations gardiennes de la mémoire, de France et d'Allemagne.

Surtout, noyée dans un cahier, une petite phrase de Georges: « *Nos enfants et nos petits-enfants témoignent.* » (Soest, 21 octobre 1943).

Grâce au confinement, un long travail de recherche et de mise en forme s'élabore, au fil des saisons. Trois ans plus tard, j'arrive enfin à un manuscrit présentable. Ce travail vaut-il la peine d'être préfacé et postfacé? Oui, acceptent l'historienne Sarah Fishman (Université de Houston) et Pierre Waendendries, président de l'association Mémoire et Avenir.

Les questions et les réactions suscitées par cette présentation, auprès d'un public de tous les âges, étaient émouvantes et réconfortantes. En voici un florilège.

« Comment se fait-il que les prisonniers aient pu écrire des lettres? » (Marielle, coach).

« Ce lancement est l'un des plus touchants auquel j'ai assisté. [Il ouvre...] l'auditoire vers une avenue dans son passé ou dans celui de sa famille [...] » (Thérèse, Université de Montréal).

« Mon père, en stalag, et pas en oflag, a vécu la captivité à la fois différemment et tout pareil. Comment les officiers des oflags occupaient-ils leur temps? » (Bernard, médecin)

« À 9 ans, j'ai visité en Allemagne le musée du camp de grand-père. Ils étaient douze dans la même chambre! » (Marie-Jeanne, 18 ans)

« La société a beaucoup changé depuis cette époque. Je ne pense pas comme mon arrière-grand-mère, mais je me souviens des clins d'œil qu'elle me lançait quand j'avais 6 ans. Je suis reconnaissante à ma grand-mère d'avoir pris le temps d'archiver tous ces documents familiaux pour les transmettre aux générations suivantes. Toutes les familles n'ont pas cette chance. » (Camille, 23 ans)

« C'est un lancement aussi instructif

que passionnant! La conférence était longue, mais bien structurée et donnée avec tant d'allant que nous étions suspendus à vos lèvres [...] »

Les points qui m'ont le plus attiré sont vos échanges avec votre jeune sœur, sur votre perception respective de votre père. Les questions sur votre grand-mère juive étaient passionnantes. [...]

Le témoignage de vos petites-filles, l'humour de votre fils dans ses présentations: tout était exquis. Comme l'a dit Sarah Fishman: « Cette documentation est un véritable trésor. » (Guy Laperrière, historien, Université de Sherbrooke)

## 1962

### Les 60 ans de la promo 62

On ne dira jamais assez que les HEC sont des hommes et des femmes comme les autres. Par conséquent, ces retrouvailles au sortir du Covid étaient chargées d'une électricité particulière. Il y avait bien eu un repas de promo le 25 novembre au parc Montsouris, à Paris, mais on était encore sous restrictions, et il manquait plusieurs d'entre nous.

À preuve, tous les remerciements adressés les jours suivants à nos deux bons bergers, Pierre Dubot et Dorian Simha, qui avaient tout organisé de mains de maîtres. Sans oublier notre bonne fée Laurence Rolland, toujours sur le pont en tant que responsable du réseau « Clubs et Promotions » (40 anniversaires de promo par an!).

Pour fêter l'événement, nous avions prévu une croisière sur la Seine, ce 19 mai 2022. Sur le pont de la *Guêpe buissonnière*, amarrée au bas du quai Anatole-France, près du musée d'Orsay, nous allons des heures durant sillonner le cœur de Paris. De loin, on aperçoit en bas les têtes chenues des camarades sur la promenade piétonnière en bord de Seine. (Voilà bien longtemps que nos rendez-vous de promo se voient de loin et sont faciles à trouver...)

Nous sommes 43 camarades, et 73 en tout avec les compagnes, à nous congratuler. Nous n'osons plus trop chanter « Et toi non plou, tu n'as pas changé », mais c'est un vrai plaisir de revoir ces visages familiers surgis du passé.

On embarque. L'apéritif est trop vite passé, puis notre vaisseau se détache du bord et nous nous installons autour de tables rondes, parfaites pour se parler. Pierre Dubot et Dorian Simha nous souhaitent la bienvenue et rappellent que ce 19 mai est le sixième anniversaire de l'accident d'avion qui a coûté la vie à notre si regretté délégué de promo Pierre Heslouin et à son fils Quentin, l'un de ses cinq enfants. Il est parmi nous. Et tant d'autres.

Dorian projette des photos de nos rencontres passées. Jean Ponsignon évoque le projet de publier des archives familiales datant de la Commune. Le groupe ronronne de conversations. Autour de nous, Paris défile. On est si contents de se parler – quitte à faire parfois connaissance soixante ans après! – qu'on en oublie un peu de regarder par les baies vitrées, ou de monter sur le pont supérieur pour admirer la ville...

Il faut débarquer. Les conversations continuent sur la promenade, on a du mal à se quitter...

**Jean Nègre (H.62)**

### Jean Ponsignon (H.62), portrait d'un aventurier

Titulaire d'un brevet de pilote, Jean Ponsignon (H.62) fut pendant vingt-cinq ans reporter pour la revue *Aviation & Pilotes*, parallèlement à sa carrière de conseil en management, suivie de six années dans l'humanitaire. Il a été un grand voyageur, comme il nous l'a montré voici deux ans lors d'une séance de projection dans les locaux de l'association d'une petite partie de l'extraordinaire collection de photos aériennes qu'il s'est constituée au cours de ses reportages aéronautiques. Il a fait plusieurs fois le tour du monde, ce qui l'a conduit à publier un huitième ouvrage, intitulé *Les Premiers Tours du monde*, consacré à ces aventuriers volontaires ou parfois involontaires (comme Henrique, esclave de Magellan, qui fut le premier homme à accomplir ce tour du monde au xv<sup>e</sup> siècle).

Tous les moyens de locomotion sont bons pour les explorateurs avides d'assouvir leur soif d'aventures et de découvertes. Le tour du monde n'est-il pas le voyage ultime? Il fallut des siècles pour que l'on ait une image conforme à la réalité du globe terrestre; des siècles aussi pour que l'humain arpente les derniers recoins inexplorés de la planète, poussés par la curiosité, la soif d'apprendre ou des

nécessités plus terre à terre. Dans ce grand élan de découverte et de conquête, le tour du monde demeure le voyage ultime, le grand rêve de générations d'explorateurs, l'exploit d'une poignée d'hommes et de femmes qui les premiers entreprirent, volontairement ou entraînés par les circonstances, de parcourir le Globe.

Quinze chapitres nous embarquent à bord de bateau à voile, navire à moteur, sous-marin, ballon à gaz, dirigeables, avion, avion à énergie solaire, grand Bi, bicyclette, ou même à pied (et cette liste n'est pas exhaustive!) pour une même grande aventure, et nous ouvrent les portes du monde dans le sillage de ces voyageurs et voyageuses extraordinaires qui, les premiers, ont accompli l'impossible. Entre le rêve et l'exploit, c'est l'histoire et le destin de femmes et d'hommes pas toujours très connus que retrace l'auteur. Comme cet esclave qui a accompagné Magellan sans le vouloir dans le premier tour du monde en 1519, ou cette orpheline bourguignonne du nom de Jeanne Barret qui fut la première à parcourir le globe en 1766, déguisée en homme. Des récits bien documentés, vivants, illustrés. Du tour du monde réalisé à pied par Jean Béliveau en onze ans qui fut le plus long, au plus court par Steve Fosset en avion et en solitaire qui, sans se poser, aura mis soixante-sept heures à parcourir trente-sept mille kilomètres.

Notre camarade, connaissant les lieux évoqués ainsi que les acteurs récents, a insufflé au texte un souffle de bon aloi.

**Pierre Dubot (H.62)**

## 1965

### Gérard Morhange (H.65)

La lecture du court billet de Jean-Pierre Castelain (H.70) à propos des délices de l'écriture d'œuvres d'imagination, paru dans *HEC Stories* au printemps, m'a donné l'envie de m'associer à sa démarche en la complétant sur le plan plus général des activités postérieures à la retraite. J'évoquerai donc, vu de ma fenêtre, trois activités qui m'ont permis, chacune à sa manière, de vivre de manière intéressante et gratifiante depuis dix-huit ans.

Le conseil. Lorsque, à 60 ans, l'entreprise où j'exerçais en dernier lieu mes activités de DAF fut rachetée par un groupe étranger, j'ai décidé de faire valoir mes droits à la retraite et de prolonger mon activité professionnelle par un retour au conseil dans le domaine de la finance au service des PME. Ayant commencé ma carrière professionnelle dans une firme internationale de conseil pendant huit ans avant de passer par la direction financière, cette activité m'était familière. D'abord free-lance, je me suis rapidement rapproché d'une société regroupant des professionnels chevronnés de la finance d'entreprise, servant de plateforme de services aux intervenants, tous associés. Cette activité après la retraite s'est poursuivie pendant dix-sept ans et j'en ai retiré trois types d'avantages.

Le passage du statut de salarié, même directeur, à celui de professionnel indépendant au service de ses clients est vraiment gratifiant.

Les revenus professionnels sous forme de salaires, honoraires ou dividendes, généralement compatibles avec le maintien total du versement des pensions, constituent un complément de retraite parfois très substantiel

Le flux de rencontres et d'interactions humaines se maintient, tandis que les capacités d'analyse et de synthèse continuent à être sollicitées, ce qui constitue un double aspect très positif dans la lutte contre le vieillissement cérébral.

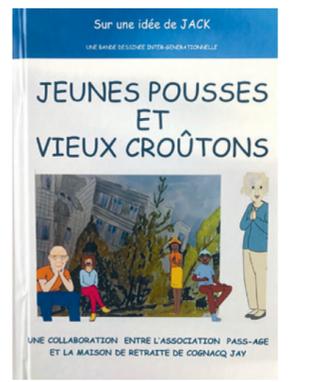
L'enseignement. Lors de mes débuts professionnels, j'avais ressenti le besoin d'approfondir en parallèle les aspects théoriques de la gestion d'entreprise acquis à HEC et j'avais intégré une équipe pédagogique de l'Université Paris-Dauphine au niveau DESS (l'équivalent du Master 2 actuel) pour enseigner la finance et la stratégie d'entreprise. Cette dernière m'a suffisamment passionné pour que je poursuive son enseignement pendant vingt ans. À ma retraite, il était logique que je songe à reprendre cette activité en parallèle avec le conseil. Une opportunité s'étant présentée dans l'Executive Training pour Sciences-Po, j'ai donc repris cet enseignement pendant ces dix dernières années au profit de managers séniors, une expérience particulièrement stimulante. L'écriture. J'avais toujours eu du goût pour l'écriture. Mais la rédaction de procès-verbaux de conseils et

d'assemblées générales de sociétés pendant ma carrière de financier ne m'avait pas particulièrement apporté de satisfaction sur ce plan. La réduction progressive de mes activités de conseil ayant créé un vide, le confinement de début de 2020 lié au Covid fut le détonateur de la décision de tenter d'écrire une œuvre d'imagination. Le résultat fut *Cinq jardins, scènes de la vie parisienne*, écrit en quinze mois et publié en autoédition en 2021 par Librinova, entreprise créée et dirigée par deux de nos camarades HEC. Je travaille depuis près d'un an à un second roman et confirme, après notre camarade Jean-Pierre Castelain, que le travail d'écriture peut constituer une source de grandes satisfactions! En conclusion, je souhaiterais souligner qu'il y a une vie après la retraite et qu'il appartient à chacun de chercher en lui ce qui le fera pleinement vivre dans sa troisième partie de vie en parallèle à sa vie familiale et amicale.

## 1966

### Jacques Berger (M.66)

Pass Age, association d'aide aux devoirs très appréciée à Rueil, où je suis bénévole, a eu l'idée d'une visite – qui s'est finalement étirée sur deux ans – de ses jeunes élèves de primaire à la Fondation Cognacq-Jay à Rueil, l'un des meilleurs Ehpad de la région parisienne, où je réside. Cette idée a été accueillie avec enthousiasme par Monsieur Alonso, directeur de l'établissement.



À partir de ces rencontres, les élèves, âgés de 7 à 11 ans ont réalisé des textes et des dessins. La rédaction finale a été pensée et construite, via des outils numériques, par Françoise Leschermelle, bénévole à Pass Age et maire adjointe de Rueil. Elle a été assistée par Odile Poulev, responsable d'une antenne de Pass Age, sous l'impulsion de Sandrine Journée; fondatrice et coordinatrice l'association. Ces visites ont été la source d'échanges très riches et intergénérationnels. La réussite a été telle que j'ai eu l'idée, à tout juste 100 ans, de «l'immortaliser» en créant une bande dessinée intitulée *Jeunes Pousses et Vieux Croûtons*.

Pass Age et la Fondation Cognacq-Jay l'ont accueillie avec enthousiasme. Le financement a d'ailleurs été assuré par la Fondation Cognacq-Jay, avec l'appui de la mairie. Cet ouvrage, fruit d'une collaboration sympathique, efficace et affectueuse, entre la Fondation Cognacq-Jay et Pass Age, est le symbole d'un projet intergénérationnel réussi.

## 1970

### Daniel Boeri (H.70)

Après cinq premières années de consultant au groupe Bossard et à l'IDRH, je décidais de créer mon propre cabinet: Boeri Consultants. Sitôt dit sitôt fait. Toutefois, il fallait trouver, prospecter des clients et, à très court terme, payer le loyer! L'École des affaires de Paris, aujourd'hui ESCP Europe, fut une opportunité non seulement pour payer mon loyer mais aussi pour découvrir une manière d'enseigner que je n'avais jamais connu ni suivi: «apprendre à apprendre».

Je commence mon premier amphitheâtre de finances, appliquant les bons outils appris vous savez où. Quatre-vingts étudiants, ce sont cent soixante yeux guettant le premier faux pas. Il me fallait «tenir la scène» pendant trois quarts d'heure. Tout s'était bien passé jusqu'à ce que le directeur m'appelle et me dit: «Daniel, vous avez trop parlé en amphitheâtre!»

C'était comme si le ciel me tombait sur la tête... En fait, une nouvelle méthode d'enseignement s'ouvrait à moi: être «mentor». De plus, nous étions tous «en apprentissage» pour améliorer nos performances d'enseignant: une fois par semaine, nous nous retrouvions pour échanger entre pairs sur nos pratiques pédagogiques,

assistés d'un psychologue. J'y ai découvert le groupe Balint, pratique semble-t-il réservée au corps médical.

Dans le même temps, je rencontre le président d'une société d'environ 850 salariés en province. Aux termes de l'entretien, celui-ci s'exclame: «J'aime bien les gens qui créent leur entreprise; réalisez donc le diagnostic de la mienne!»

C'était ma toute première mission en tant que consultant indépendant! Il me fallait ainsi monter une équipe. Cela fut facilité puisque deux ingénieurs en chef, avec qui j'avais travaillé auparavant, avaient accepté la sous-traitance d'une partie de la mission.

Au bout d'environ deux mois, les conclusions arrivent et il me faut les présenter au président. Pour mon premier diagnostic en tant que responsable. Les conclusions et propositions étaient très dures et je craignais sa réaction. Je dois dire que je n'en menais pas large. Le président se tourne alors vers son coffre et sort un dossier qu'il ne m'avait jamais montré!

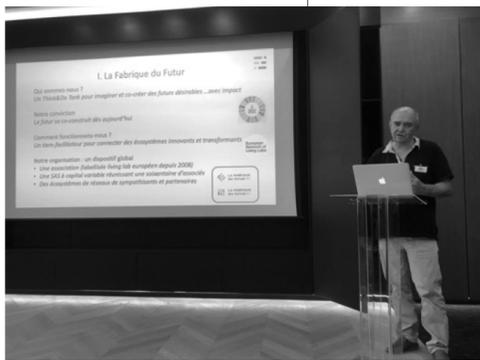
«Vous avez raison, me dit-il alors. Appliquez vos recommandations!» Le cabinet était lancé: deux ans de travail et une équipe à créer.

Pendant ce temps je continuais à enseigner et après l'EAP, à l'Université Paris-Dauphine.

J'étais également contaminé par le virus de l'enseignement et d'autant plus content que le travail de conseil se développait, notamment en Italie, les étudiants avaient accepté de venir à la fac le samedi, étant indisponible pendant la semaine.

Seulement voilà, une chose inattendue se passa: je pris conscience qu'au moment où j'avais commencé à enseigner, j'avais 30 ans et les étudiants autour de 20; dix ans après, j'avais 40 ans et eux toujours environ 20 ans! Il ne m'a plus paru possible de continuer à enseigner avec cette manière fondée sur un travail individuel et en groupe, avec tutoiement à la clé. Je décidais donc d'arrêter d'enseigner. Ce fut une expérience extraordinaire qui m'a donné un regard privilégié sur l'enseignement et l'éducation.

D'ailleurs, aujourd'hui, lorsque je vois les classements des différents organismes tels que Pisa, Shanghai, etc., la France n'est pas très bien placée, et perd même du terrain. Or, il s'agit de remettre en cause aujourd'hui la pratique de l'enseignement traditionnelle. Et, pourquoi pas, de remettre au goût du jour la méthode d'«apprendre à apprendre»?



## 1974

### Éric Seulliet (H.74)

Lorsque j'ai fondé la Fabrique du futur (FDF) en 2006, l'idée de départ était d'imaginer des futurs désirables plus éthiques, plus équitables, avec plus de conscience et de sens. Entre décroissance et solutionnisme technologique, nous prônons une voie médiane que l'on pourrait définir par une approche «Techs for Good», réconciliant l'innovation technologique avec une innovation sociétale autour du développement durable et de la RSE. Ce qui est primordial pour la FDF, c'est de remettre l'humain au cœur des projets et des initiatives qui vont créer le monde de demain. Notre conviction est que c'est dans le présent que se construit le futur. Il s'agit donc d'engager des démarches positives, optimistes et volontaristes.

Concrètement, la Fabrique du futur est aujourd'hui un dispositif global, composé d'une association (notre think tank) et de la SAS La Fabrique du futur & Co (notre do tank). Celle-ci propose à tout type d'organisations un accompagnement en conseil, recherche-action, formation. Nous les aidons à se transformer pour faire face aux grands défis actuels, à anticiper l'avenir de façon stratégique et systémique, à se préparer aux grandes transitions en cours. Par exemple, avec notre offre «FutureTogether», nous animons des démarches de prospective collaborative.

L'ADN de La Fabrique du futur repose depuis l'origine sur la cocréation et la co-innovation, la collaboration, la mobilisation de l'intelligence collective en vue de créer du bien commun.

Lorsque l'année même de la fondation de la Fabrique du futur, j'ai découvert le lancement du réseau européen des living labs (ENoLL), je me suis intéressé à ce concept. Un living lab peut se définir comme un écosystème d'innovation reposant sur un collectif d'individus ayant un rôle central en tant que cocréateurs. La FDF est ainsi devenue officiellement un living lab européen en 2008.

## 1975

### Michel Galiana-Mingot (MBA.75)

Ma toute première passion a été la science: enfant, je baignais dedans, car mon père écrivait les articles scientifiques des Larousse et la maison était pleine de livres. Adolescent, j'ai été marqué par un magnifique ouvrage, très pédagogique, du savant George Gamow, l'inventeur du rayonnement cosmologique, qui m'a initié de façon imagée à la relativité et à la mécanique quantique. Cela m'a amené à l'École polytechnique.

Pourtant, une autre passion se dessinait en moi: le plaisir de découvrir les hommes et les responsabilités dans la société. Le MBA HEC m'a définitivement propulsé dans cette voie et la science est passée en arrière-plan. J'ai fait le gros de ma carrière chez Sony comme président pour la France et

directeur des opérations pour l'Europe. Puis, j'ai passé près d'une vingtaine d'années à effectuer des retournements d'entreprises en difficulté. Sur le plan humain, je ne connais pas d'expérience plus enrichissante que celle de se battre aux côtés de collaborateurs qui souhaitent sauver leur entreprise et dont vous gagnez la confiance pour y parvenir.

J'avais quelque peu oublié la science lorsqu'une rencontre a tout changé: il y a une trentaine d'années, j'ai connu l'astrophysicien Michel Cassé, grand spécialiste des étoiles et poète à ses heures. En conversant avec lui, tous mes souvenirs d'étudiant sont revenus. Je me suis rendu compte que des réponses avaient été apportées à beaucoup de mes questions sur l'univers. En parlant avec Michel, j'ai aussi compris que chacune des réponses induisait deux ou trois autres questions, souvent plus fondamentales. Un délice s'est produit, qui m'a ramené vers ma première passion. À partir de là a commencé pour moi une vie double: d'un côté, le travail dans le cambouis et la sueur pour diriger des entreprises en difficulté, et, de l'autre, le monde des étoiles et des galaxies pour m'évader pendant mon temps libre.

En explorant le Big Bang et nos origines, j'ai commencé à comprendre que le mystère de l'apparition de la vie était encore plus épais que celui du Big Bang. Je me suis donc plongé dans la biologie pour essayer de comprendre. L'eau était plutôt froide, car je n'avais aucune formation dans ce domaine. Les écrits sur le thème de la vie sont bien moins populaires que ceux sur l'astrophysique: ils sont au moins aussi ardu! Ceux sur l'homination ou la naissance de la conscience le sont aussi.

En prenant ma retraite, un nouveau virage m'attendait: restituer ce savoir à la société. Aussi ai-je entrepris d'écrire la grande saga de tout ce qui s'est passé depuis le Big Bang jusqu'à l'Homme (*Les Clés secrètes de l'univers*, EDP Sciences, 2021). J'avais pour but de la rendre accessible à tous. Cette immense fresque est passionnante, car mettre tout en perspective donne un sens beaucoup plus fort à l'univers. Plus on avance dans cette histoire naturelle, plus on découvre qu'il était, dès le départ, très simple, mais configuré pour produire spontanément la plus exquise des complexités. Pourquoi? Ici, la science flirte avec la métaphysique.

À l'époque où Jeff Bezos propose des tours dans l'espace, je conduis mes lecteurs dans de bien plus grands périples qui donnent aussi le vertige, à travers l'infiniment petit, l'infiniment grand et l'infiniment complexe.

## 1979

### Jean-Yves Dardel (H.79)

Ma nouvelle BD, *Le Désert vert*, sort le 9 septembre en librairie. À l'heure où j'écris ces lignes (le 24 août), je ne connais pas encore l'accueil que va lui faire le public, mais je suis heureux, heureux, heureux et fier, de ce qui m'arrive.

Bien sûr, il y a huit ans, ma BD précédente, *L'Impossible Machine*, la première à être publiée, avait déjà été une très grande satisfaction personnelle. J'étais enfin édité! Je réalisais un de mes grands rêves. J'entrais dans le cercle des auteurs de BD «pros» et je dédicais à Angoulême, où jusque-là je n'avais été qu'un visiteur.

Au cours des deux ans qui ont suivi sa parution, j'ai participé à plusieurs autres festivals et salons et je me suis même vu décerner un prix «Freddy Lombard/Chaland lors d'un de ces festivals.

Mais cette nouvelle BD est très importante car elle me confirme à moi-même, déjà rien qu'à moi-même, que je suis un auteur. Et pas seulement un amateur, avec ses hobbies ou ses lubies.

Même si j'ai réalisé cette BD parallèlement à mes activités professionnelles. Pardon, à mes autres activités professionnelles.

Évidemment, il me reste à savoir si les critiques seront aussi bienveillantes et si les lecteurs vont être au rendez-vous. Si eux aussi vont penser que je suis un «vrai» auteur. Je suis impatient d'avoir leur verdict. Mais le

simple fait de voir cette nouvelle BD éditée est déjà une grande satisfaction.

De toute façon, la machine est en route! La confrontation n'attendra plus longtemps. Les premiers rendez-vous avec les lecteurs sont déjà fixés: deux premières séances de dédicaces. L'une, le jour même de la sortie. La deuxième, la semaine suivante, au Drugstore Publicis, un lieu que je connais bien puisque j'ai travaillé de nombreuses années juste au-dessus, dans l'agence éponyme.

Comment en suis-je arrivé là, moi qui étais plutôt destiné à devenir directeur du marketing ou consultant en communication?

Quand j'essaie de rassembler les raisons et les ingrédients qui ont fait de moi un auteur de BD, je trouve: De la passion, bien sûr. Ma bédéthèque compte un peu plus de 3000 albums. Les premiers achetés en 1978 avec le salaire d'un job dans les trains de nuit. Je crois que c'est à ce moment-là, en lisant *La Ballade de la mer salée*, de Hugo Pratt, que je me suis dit que, si d'autres l'avaient fait, je pouvais et je devais le faire, moi aussi (cela manquait un peu de modestie mais au moins, cela me désignait clairement l'objectif à atteindre).

Un certain savoir-faire. Pas énorme: je crois que j'aurai toujours des complexes, en particulier par rapport au dessin. Surtout quand je regarde le naturel avec lequel certains auteurs s'expriment. Mais ce savoir-faire est suffisant pour m'exprimer. J'en ai acquis les premières bases grâce à des cours à l'époque du collège. Et je les ai peu à peu complétées par les conseils

d'amis ou de collègues (Je travaillais chez Publicis!) et... du travail, de l'observation, de l'obstination.

Du travail: quand je dessine, je tiens des feuilles d'heures pour bien gérer mon temps. Exactement comme en prépa où j'avais pris cette habitude. (Nota: raison pour laquelle je n'ai jamais critiqué mon entreprise quand elle me demandait des feuilles de temps). C'est ce qui m'a permis de progresser en dessin. Et c'est absolument nécessaire quand on veut réaliser une BD. Surtout quand celle-ci fait 160 pages.

De l'inconscience, également. Je ne crois pas que je savais à quoi je m'engageais quand j'ai commencé ma BD précédente (la première en couleur... et la première éditée). Il m'a fallu huit ans pour la réaliser. Et je n'avais pas, à ce moment-là, la certitude d'être édité. Maintenant je sais à quoi m'en tenir... mais je sais aussi que j'ai quelques chances d'être publié. Ce qui me stimule.

Et enfin de la chance. Quand je regarde en arrière, je me dis que j'ai eu beaucoup de chance. Et que je ne peux certainement pas ôter à celle-ci sa part du succès.

Ma chance, chronologiquement:

- Il y a tout d'abord, loin dans le temps, cette absence miraculeuse de professeur de musique au Luc-en-Provence (... au tout début des années 1970), qui fait que mes parents se rabattent sur des cours de dessin pour donner à leurs enfants un vernis culturel. Pendant quelques mois, le dessin me barbe. Je serais si bien à jouer avec les autres en bas du HLM ou à lire dans la bibliothèque de mes parents! Puis je



me prends au jeu. Au point que je demande à mes parents de faire les Beaux-Arts. Refus ferme et gentil de ceux-ci: «Tu vas faire de vraies études et tu auras un vrai métier!» Ils me destinent à Centrale. Ce sera finalement HEC.

• Il y a ensuite cette passion grandissante pour la BD. À HEC, je coréalise un fanzine avec plusieurs de mes camarades. Un fanzine imprimé sur une machine à stencils du BDE. Avec des stencils réalisés à l'extérieur (sur le campus il n'y avait pas de quoi réaliser des stencils graphiques) et payés par ma marraine. À l'époque, les photocopies sont encore rares et chères et nos cours sont le plus souvent des polycopiés bleus, avec leur inimitable odeur d'alcool à brûler... et leur qualité inacceptable pour le dessin. On vendait notre fanzine à la sortie du restau U. Il a tenu deux numéros dans mon souvenir.

• Puis il y a mon patron des années 1980-1990, Louis Gabinski (H.64), qui me propose un mi-temps lorsque je lui annonce que je désire prendre une année sabbatique. Ce mi-temps, qui va me permettre de survivre sans rentrer chez mes parents, deviendra ensuite un 3/5<sup>e</sup> et va durer un peu plus de trente ans, presque sans interruption. C'est ce temps partiel qui va me permettre d'acquérir peu à peu un petit bout de ce que les Beaux-Arts n'auront pas pu m'apporter. Petit aparté au sujet de mes études: qu'on ne se y trompe pas, je ne regrette pas d'avoir fait HEC. Loin de là! L'école m'a permis de faire émerger ou de renforcer des traits importants de mon caractère, m'a donné l'occasion de faire des rencontres merveilleuses (pendant et après l'école) et m'a donné un savoir-faire unique (vraiment unique!) dont je n'avais même pas conscience à la sortie.

• Et surtout, il y a ma femme, qui accepte que son HEC de mari travaille à temps partiel, sacrifiant ainsi délibérément sa carrière. Qui l'accompagne sur les salons et festivals. Qui le regarde, penché des heures sur son dessin. Qui supporte qu'il soit devenu casanier pour pouvoir produire plus. Et qui subvient aux besoins de la famille, car les bulletins de salaire d'un temps partiel sont... sont... Ma femme, que je définis souvent avec trois M quand il s'agit de ma BD: M comme Modèle, car l'héroïne de ma BD est fortement inspirée d'elle à 30 ans. («Physiquement!», a-t-elle l'habitude de préciser, pour ne pas endosser la naïveté de mon héroïne). M comme Mécène (voir plus haut). Et M comme celle que j'M.

• Enfin il y a la rencontre avec mon éditeur, Michel Jans (éditions Mosquito), qui me dit un jour sur son stand lors du festival d'Angoulême, en regardant des sorties couleur du début de *L'Impossible Machine*: «Si vous le terminez, je l'éдите!» Et me laisse libre d'écrire et dessiner ce que je veux, sans contrainte. Puis m'édite à nouveau pour celle qui sort ces

jours-ci: *Le Désert vert*.

Voilà en quelques phrases mon histoire avec la BD. Ah! en parlant d'histoire, de quoi parlent mes BD? Dans *L'Impossible Machine*, l'héroïne se retrouve devant une immense machine dont on lui affirme qu'elle est une machine à voyager dans le temps. Elle a du mal à le croire et va chercher ce qui pourrait la faire croire ou non à la machine.

Et dans *Le Désert vert*, je reprends les mêmes éléments de base sous un angle différent en leur ajoutant quelques-uns de mes credo écologiques.

## 1980

### Alain Fossoux (H.80)

Après une belle carrière internationale en Allemagne et au Brésil, j'ai repris une agence de communication en Normandie il y a dix ans. L'enjeu du passage du print au digital était évident, surtout dans une agence régionale plus opérationnelle que stratégique.

Aujourd'hui, l'agence a développé un savoir-faire en digital important et nous accompagnons de nombreuses PME locales dans la transition numérique. Mais nous avons aussi relevé le pari d'accompagner une start-up dans le lancement d'une plateforme qui propose à tous les professionnels la possibilité de vendre leurs prestations de service en visioconférence.

Marie Kouedy s'est lancée dans cette aventure à 41 ans avec son master achat et en préparant simultanément à la création de son entreprise un master data scientifique. Elle a réussi à réunir un capital de 46000 euros, a

obtenu un prêt de 50000 euros du Crédit Agricole et une aide de la région Normandie pour financer le cahier des charges de la plateforme. Bien sûr, je me suis associé personnellement à ce beau projet.

En 2021, elle a recruté deux apprenties qui ont travaillé avec elle sur le référencement, les réseaux sociaux, le débogage de la plateforme et l'amélioration de l'expérience utilisateur. De nouveaux apprenti·e·s l'accompagnent en septembre, ils sont tous les quatre dotés d'un bac+2 et préparent une licence en communication digitale, web marketing et développement web.

Après avoir développé cette plateforme, qui permet des visios en direct, avec ou sans rendez-vous, et la mise à disposition d'un module de paiement en ligne qui permet de payer par carte bancaire soit au temps passé, soit au forfait, la start-up Visioavenue.com a recruté des diététiciennes, des coach·e·s sportif·ves, des conseiller·e·s en gestion patrimoniale, des psychologues ou bien des coach·e·s en développement personnel. Plus de 200 consultants ont montré leur intérêt et plus de 100 ont été certifiés par Visioavenue. Je suis fier de vous annoncer pour cette rentrée le lancement de Visioavenue.com au grand public. Notre agence a réussi à développer une plateforme efficace à un coût tout à fait modique, en utilisant des logiciels open source. La création de cette plateforme a été une vraie source de motivation pour les équipes. La start-up lance en septembre une campagne sur les réseaux sociaux. Elle fera aussi une campagne d'annonces sur Google, facebook et Instagram.

Il nous manque des compétences en relation presse. Un soutien des lecteurs de stories HEC serait sans doute

le bienvenu en la matière. Mais, plus généralement, il existe certainement des business angels qui pourraient l'aider dans cette aventure. Elle peut être contactée par mail à l'adresse marie@visioavenue.com

Son objectif est que la plateforme devienne un peu l'équivalent de Doctolib pour les professions non médicales.

J'invite tous les camarades HEC à découvrir ce bel outil qui propose déjà des fonctionnalités très complètes. Chacun pourra utiliser la plateforme Visioavenue.com, soit pour proposer ses prestations personnelles, soit pour rechercher le consultant qui pourra lui convenir.

## 1985

### Jean Lalo (H.85)

En m'engageant à la Croix-Rouge française avant de partir à la retraite, je n'imaginai pas la variété des missions qui me seraient confiées: renfort au box des urgences de l'hôpital Mignot au début de l'année, accueil de personnes fuyant la guerre en Ukraine en gare parisienne, accompagnement de TGV à Barcelone, transferts de blessés de guerre de l'aéroport d'Orly dans les hôpitaux parisiens, poste de secours à la fête des Loges, montage d'un centre d'hébergement d'urgence à la suite d'un incendie de forêt, soutien opérationnel aux pompiers sur un feu industriel, interventions en véhicule de liaison infirmier sous les ordres des pompiers, formations aux premiers secours aux élèves de CMI et CM2 et, bien sûr animation, des rencontres aux Pot'agés (voir *HEC Stories* n° 6).

Tout cela grâce à une réunion organisée par l'association HEC Alumni pour aborder sa retraite. Il nous avait été dit: une activité à la retraite, c'est comme une véritable recherche d'un job, une reconversion. Cela se prépare, surtout quand il s'agit de bénévolat. Il faut y prendre du plaisir.

Pour ma part, le secourisme était une voie intéressante, car j'étais ingénieur dans une famille de médecins. Avec des antécédents familiaux cardiaques, je serai bénévole, secouriste et formateur premiers secours. Où? À la Croix-Rouge française, bien sûr, car j'avais choisi cette noble institution pour former notre personnel en secouriste sauveteur du travail (SST) et puis Adriana, l'égérie de la Croix-Rouge française, attirait du monde sur nos stands du salon des maires. Cette année, j'ai aussi participé au montage d'une opération de formation «Été qui sauve» sur les plages de



deux communes du Morbihan: mise en place avec les collectivités, communication, organisation matérielle et formation. Nous avons pu initier près de 130 personnes aux premiers secours sur le sable chaud des plages morbihannaises.

Nous avons tous les moyens de faire changer les choses et c'est plus facile avec un bénévolat bien choisi. Un nouveau projet prend la suite pour les trois prochaines années: Salvetein («sauver» en breton), une initiative pour faire passer le taux de formation aux premiers de secours de 40 % à 80 % de la population d'une collectivité bretonne et atteindre l'objectif national de 2027.

Et si vous venez nous donner un coup de main à la Croix-Rouge française partout en France, partout où vous avez besoin de nous? Des projets à manager, des ressources et finances à gérer, des activités à proposer aux collectivités et à gérer, toujours au bénéfice des personnes vulnérables, les possibilités ne manquent pas. Amitiés bretonnes.

## 1992

### Franklin Zagury (E.92)

Il est clair que depuis ma plus tendre enfance, j'ai toujours été passionné par les femmes. À commencer par Esther qui me mit au monde le 9 janvier 1951. Depuis lors, ma vie a toujours été dictée par les présences féminines. Mes institutrices, mes professeuses, mes modèles étaient des femmes. Ma première émotion à l'âge de 17 ans fut une douce Suédoise, Josefina. Suivie par des dizaines d'autres. Un dénominateur commun, un sourire, des yeux et des mains pleins de tendresse et de sensualité. Prenez-moi dans vos bras, donnez-moi vos seins. Bercez-moi de vos yeux joyeux et amoureux. Je ne m'en lasserai pas, et ne m'en lasse toujours pas. Je suis un épicurien. Je goûte et déguste tout ce qui a de la couleur, des reflets dorés ou noirs. Pourvu qu'il y ait matière à jouir de tous mes sens. Ainsi je suis fou de la femme, des femmes. Je suis un peu femme moi-même par ma douceur, ma sensualité exacerbée. Je ne renonce jamais au beau, au très beau et à l'excellent. Moi qui suis fou de musique et de photo et de cigares, j'en consomme tous les jours de mon réveil à 4h du matin jusqu'à mon coucher. Et comme je ne dors que quatre à cinq heures par nuit, j'ai l'occasion de remplir ma vie de toutes ces excellences. Au milieu de tout cela, je hais l'oxyde de carbone qui est un gaz, incolore, inodore, sans saveur et de plus mortel. Tout le contraire de mes attirances, de mes aptitudes.

## 1995

### Pascal Denoël (E.95)

Ma vie a été guidée par mon besoin d'être libre et de prouver qu'on peut être multiple. Le 22 juillet 2022, j'atteins le point de bascule au sommet du K2. Mon diplôme des Arts & Métiers en poche, j'ai créé une start-up innovante. Après quatre ans de travail acharné, j'ai dû renoncer et suis devenu salarié. Mais voulant être indépendant, je fais l'EMBA HEC pour acquérir une dimension nouvelle. Fort de ce bagage, me voilà directeur général d'une entreprise high-tech que je rachète. Partant de là, je constitue un groupe industriel. En sortant du coma après un accident de voiture, une question me hante car je sais qu'elle se posera au moment dernier: ai-je été satisfait de mon existence? Je prends conscience qu'on ne vit qu'une fois et veut pouvoir y répondre positivement.

Je décide alors de donner un sens nouveau à ma vie. J'oriente mon groupe autour du bien-être (We Care). Je veux aussi ajouter à ma vie de papa et de chef d'entreprise une contribution sociétale. Aussi, je m'engage dans des conseils d'administration publics, cofonde le Comité de développement de la métallurgie en Pays de la Loire, préside une école d'ingénieur, m'investis en tant qu'ambassadeur dans la fondation Seve (Savoir être et vivre ensemble) et m'implique en tant que business angel auprès des entrepreneurs qui osent (We Dare).

Mais il me manque un maillon essentiel: apprendre et comprendre les mondes. Alors je pars explorer. Je commence par le désert du Hoggar et

suis bouleversé par la beauté du désert et le mode de vie des Touaregs. L'année suivante, je décide de traverser l'Atlas marocain et reviendrai transformé de ma rencontre avec les Berbères: je me sens désormais citoyen de monde.

Dès lors, les grands espaces m'appellent. En 1995, je vais au pôle Nord à pied pour planter le drapeau du groupe pour affirmer nos valeurs: «Nous sommes un collectif d'audacieux engagés qui vise la performance avec humilité.» Cette aventure a été un formidable levier de management et de transformation. Un court métrage (visible sur Internet) *89°89'89" – Opération Grand Nord* – Le film est venu raconter cette histoire du 11<sup>e</sup> Français parvenu à ce point mythique où j'ai failli perdre la vie. J'ai été bousculé par cette expérience de l'extrême.

Je décide donc de poursuivre ma quête en explorant le monde sous toutes ses formes: je m'aventure dans la forêt amazonienne au Pérou, traverse l'Inde à vélo (Calcutta, Bombay), l'Islande en solo d'est en ouest et en autonomie totale. J'y intègre la performance physique et mentale pour apprendre sur moi et sur le fonctionnement humain.

En parallèle, je me lance dans la très haute altitude pour atteindre les plus hauts sommets de chaque continent: Aconcagua (Argentine – 6992 m), Elbrouz (Russie – 5642 m), Vinson (Antarctique – 4892 m), Kilimandjaro (5895 m), Denali (Alaska – 6190 m). En 2021, je dois arrêter l'ascension de l'Everest contre ma volonté.

Alors on me sollicite pour donner des conférences dans les écoles, les associations, les entreprises. Une nouvelle activité s'impose à moi: partager (We Share). Ces rencontres d'une grande richesse m'amènent à formaliser ce que j'ai appris au travers du thème: «Être l'auteur de sa vie par le déplacement de soi.»

Le 22 juillet 2022, j'atteins le deuxième sommet le plus haut de la planète, le terrible K2 (Pakistan – 8611 m), surnommé «la montagne sans pitié» puisque 25% des alpinistes y ont trouvé la mort. Je suis le 10<sup>e</sup> Français à en être redescendu vivant. Rien ne sera plus comme avant pour moi: «Himalaya, pays dont on ne revient pas»...

J'ai suis revenu pour témoigner. Avoir frôlé la mort six fois m'a conduit à redéfinir ma mission essentielle: inspirer par les actes, par les écrits et les partages la pensée de Saint Exupéry «vivre ses rêves au lieu de rêver sa vie», ainsi que d'aider à passer à l'acte ceux qui le veulent. K2, ce monument qui m'oblige à publier mes écrits, en particulier celui sur cette incroyable aventure.

**Pour en savoir plus :**  
[www.pascaldenoel.fr](http://www.pascaldenoel.fr)

# 1999

## Gérard-Marie Vuillemin (H.99)

Diplômé d'HEC en 1999, Gérard-Marie Vuillemin a subi un grave accident en 2003. Il revient sur son expérience de vie singulière dans un entretien avec Franck Fournol.

### Franck Fournol (H.72): Quel est ton parcours de vie ?

**Gérard-Marie Vuillemin (H.99):** Tout avait bien commencé. Enfance gaie dans une fratrie épatante supervisée par des parents aimants ; études me conduisant à intégrer HEC dont je sors diplômé en 1999 en Majeure Stratégie ; début de parcours comme consultant chez Monitor, acquis par Deloitte en 2013 pour former son pôle Stratégie, l'idée étant d'évoluer à terme vers une grande entreprise.

En 2003, à 27 ans, mon destin bascule. Un accident fait que je me retrouve dans le coma, « cassé » en mille morceaux ». Les médecins pronostiquent alors une invalidité à 65 %. J'étais brutalement devenu « différent », potentiellement réduit à ne vivre qu'une faible part de ce que j'ambitionnais jusque-là.

Voulant vivre aussi bien que possible, j'ai alors décidé de tout faire pour réduire autant que faire se peut les séquelles de l'accident. Pas d'alternative : j'avais grand plaisir à vivre et désirais tout tenter pour reprendre mon chemin d'existence.

Mon objectif était clair mais comment affronter une épreuve qui s'annonçait aussi rude, longue et à l'issue incertaine ? Je devais en effet complètement réapprendre à marcher, parler, écrire et raisonner sans savoir si j'allais pouvoir recouvrer l'ensemble de ces fonctions, et jusqu'à quel degré. Je me suis placé pour cela dans l'état d'esprit suivant : en concevoir la durée non de façon absolue mais relativement à la vie qui suivrait. Finalement, cela m'a demandé dix-huit années, les cinq premières (un an et demi en centre de rééducation et trois ans et demi chez mes parents) étant presque uniquement consacrées à la restauration de mes différentes fonctions, les treize suivantes mariant perfectionnements et préparation au retour à une vie professionnelle.

Ces années de rééducation sont ainsi devenues autant une expérience sur la rééducation que l'occasion d'une riche expérience humaine et d'un développement personnel en rapport.

### Franck : Quels furent tes accompagnants depuis ton accident de vie en 2003 ?

**Gérard-Marie :** Jamais je ne serais parvenu seul où j'en suis aujourd'hui. Jamais. Je garde une gratitude infinie pour tous ceux qui ont permis ma rééducation et qui par leur bienveillance m'ont empêché de sombrer à certains moments. Les équipes médicales ont évidemment joué un rôle fondateur

dans ma reconstruction : en me maintenant en vie après mon accident, en me « reconstruisant » (plusieurs chirurgiens, au-delà de leur savoir-faire technique lors des 14 opérations effectuées, se sont comportés comme autant de « role models ») et en m'assistanant dans les diverses thérapies suivies (kinésithérapeutes, éducateurs neurologiques, orthophonistes, ergothérapeutes...).

Le soutien de ma famille a, bien entendu, été fondamental. J'avais dit à mes parents : « Je veux retrouver ma vie d'avant » et ils ne m'ont jamais lâché.

Tout aussi capital a été l'accompagnement de mes amis. Leur aide psychologique m'a permis de passer nombre de moments agréables me permettant de ne pas « craquer ». Elle s'est même parfois transformée en accompagnement direct de ma rééducation : pour ne citer que ce seul exemple, le président de mon club de raids m'a inscrit à un trail alors que j'étais dans le coma puis est venu au centre de rééducation m'en informer alors que j'étais en fauteuil roulant, me fournissant ainsi un objectif magnifique pour réapprendre à marcher. Enfin, je ne voudrais pas oublier l'apport de première importance des intervenants sociaux dans ma « traversée du désert » de la rééducation : de Cap emploi (Pôle emploi pour personnes handicapées), à Pôle emploi, en passant par la Maison départementale des personnes handicapées, sans oublier mes assistants sociaux.

### Franck : Parmi tes amis, quel rôle ont pu jouer ceux d'HEC ?

**Gérard-Marie :** Je me suis beaucoup appuyé sur la communauté HEC et j'ai pu compter sur elle, sur tous les sujets ! En particulier, c'est mon « binôme » de majeure de 3<sup>e</sup> année qui m'a convaincu de faire procéder à l'opération de chirurgie réparatrice qui a rendu mes traits de nouveau « banals ». Sur un autre plan, un camarade de promo m'a invité à faire du windsurf en vacances avec lui (moyen idéal d'exercer mon équilibre, même si du fait de sa piètre qualité d'alors, j'ai passé l'essentiel de mon temps dans l'eau...). Un autre m'a fait participer au Cross Triangulaire Centrale-Supélec-Polytechnique-HEC, ce qui m'a permis à chaque reprise d'exercer ma capacité motrice dans un cadre plaisant. À travers de nombreuses rencontres ou activités en commun, ces camarades m'ont notamment permis de me divertir, de faire des breaks et ainsi de « désaturer » de ma rééducation en continu. Ils m'ont ainsi donné en grande partie la force de mener à bien ce long et difficile travail et de le réussir.

### Franck : Quel accompagnement as-tu trouvé globalement durant toute cette période à l'Association pour te préparer à regagner le monde du travail ?

**Gérard-Marie :** La mission de l'Association, que traduit sa nouvelle devise « We share. We dare. We care » et sa



démarche Life Long Learning d'« offrir à chaque diplômé les ressources dont il a besoin à chaque étape de son parcours, pour réaliser ses aspirations », s'est concrétisée dans mon cas par son accompagnement sur la durée de mon parcours de réintégration d'une vie « ordinaire » (entendre hors du cadre médical où elle a longtemps été cantonnée).

Au fil des années, nombre de ses services m'ont aidé à me préparer à un retour progressif dans la vie active : entretiens avec le directeur Carrières, rendez-vous de coaching, suivi sur cette durée par trois mentors successifs, participation à nombre d'ateliers-carières pour me « repenser » comme force de travail (à l'instar du test MBTI ou des séminaires de Daniel Porot...). Je me souviens même d'avoir été invité à certains sans l'avoir demandé (évidemment, j'ai été ravi). Merci !

### Franck : Pourquoi as-tu choisi de rechercher une responsabilité en RH pour rejoindre le monde du travail ? Quel concours t'a apporté HEC Alumni pour concrétiser ce projet ?

**Gérard-Marie :** Du fait de mon chemin de vie, mon intérêt me portait avant tout vers les RH. Vouloir exercer une responsabilité dans ce domaine au sein d'une grande entreprise m'est ainsi apparu assez évident. C'était d'ailleurs la raison du choix en 2016 de mon sujet de thèse d'Executive PhD à Dauphine : « La gestion des émotions positives en management, le coaching de groupe et le team building », champ peu exploré jusqu'alors. Restait à en définir les modalités. Dans un premier temps, à l'issue de nombreux échanges avec des camarades professionnels du secteur fin 2021, il m'est apparu qu'une voie possible consistait à compléter ma pratique par une formation en coaching. Mon choix s'est porté pour cela sur HEC Coaching, un des cursus d'HEC Executive Education. Encore fallait-il pouvoir en financer le coût. L'intervention de la caisse de solidarité de l'association a alors été déterminante. L'octroi et le versement d'un

prêt d'honneur m'a permis de m'y inscrire en janvier, alors que je n'avais pas encore réuni tous les financements. De plus, cette décision a convaincu l'Agefiph (Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) de m'accorder l'aide maximum possible et de boucler ainsi le budget d'inscription sans avoir à utiliser le prêt d'honneur que j'ai aussitôt remboursé. Mais le décès de mon père a tout remis en question. J'ai dû alors revoir les conditions de ma recherche d'une responsabilité RH et arrêter aussi finement que possible mon profil pour une recherche directe d'emploi. Avant de m'adresser à de grands groupes, j'ai pu avoir de nombreux entretiens avec différents membres ou responsables du Club Management et Ressources humaines d'HEC Alumni et être mis par leur intermédiaire en relation avec l'Association nationale des DRH. Tout cela m'a permis de mener à bien ma réflexion avant de me lancer dans ma recherche.

J'ai alors envoyé ma candidature aux entreprises, en ciblant des sociétés particulièrement en pointe dans la responsabilité sociale ou la « diversité ». BNP Paribas s'est très tôt montrée intéressée par mon profil. Sa Mission Handicap a effectué un travail remarquable, a missionné pour moi plusieurs consultants en ressources humaines spécialisés dans le domaine du handicap, et enfin m'a recruté. J'ai démarré ainsi dans ses équipes le 5 septembre. Comme dans le cas de l'Association, je peux donc témoigner que si de nombreuses entreprises tiennent un discours engagé dans le domaine de la « diversité », mon embauche par BNP Paribas atteste que son discours se traduit dans les faits par une action sociétale dynamique.

### Franck : Pourquoi as-tu choisi de créer le site « Rééduque-toi et Vis » juste après ton doctorat fin 2020 ?

**Gérard-Marie :** Après avoir défendu mon doctorat fin 2020, avant de chercher à regagner le monde du travail, j'ai résolu de monter bénévolement

un site pour inspirer les autres polytraumatisé-e-s à se battre pour s'en sortir, à aller au bout de leur possible et à vivre leur vie, même si elle est sans rapport avec celle qu'ils-elles auraient pu imaginer. Il s'appelle : « Rééduque-toi et Vis ! ».

Sa réalisation a été rendue possible grâce à un financement participatif monté auprès d'amis et de camarades. Qu'ils en soient remerciés.

Il propose 7 vidéos et 2 livres qui exposent aux intéressé(e)s ma pratique exclusive de la rééducation durant les cinq années qui ont suivi mon accident, cherchent à inspirer par sa réussite et s'attachent à suggérer des pistes pour pratiquer une rééducation adaptée à chaque cas.

Disponible en français et en anglais, sous-titrés ou traduits, leur propos peut être résumé à : « Se battre pour s'en sortir peut mener très loin, même en partant de très bas ; ce témoignage peut t'aider à le faire, efficacement ». De fait si mon expérience permet à d'autres accidentés de la vie de croire en eux-mêmes et d'aller au bout de leur possible, alors ce sera magnifique !

**Lien :** <http://rehab.live.free.fr> (attention le format est <http://> et non pas <https://>)



# 2003

## Christelle Rancev (M.03)

Parce qu'un matin je me suis levée et dis : quel est le sens de mon job ? mes valeurs et mes priorités dans tout cela ?

Prenez du temps pour vous et choisissez un coach professionnel pour vous accompagner. J'ai pris ce temps et aujourd'hui après vingt ans de salariat à des postes de direction, j'ai changé de voie. J'avais besoin de souplesse et d'exercer pleinement mon leadership. C'est ainsi qu'à 42 ans, je suis retournée à l'école pour me former. Le coaching m'a permis de comprendre mes « drivers », de travailler mes talents... Aujourd'hui, je suis coach certifiée et ravie d'avoir eu cette période de questionnements pour être à la bonne place dans ma vie.

À vous de jouer !



# 2009

## Nabéla Aïssaoui (M.09)

Il suffit de quelques secondes pour que la roue tourne, que tout s'arrête et que le temps se fige dans un instantané qui transforme le cliché d'un avenir souriant en photo figée... En 2009, j'étais très loin de ces réflexions. J'avais la tête dans les étoiles et les pieds bien sur terre pour faire mes premiers pas au sein d'HEC Entrepreneurs que j'intègre en arrivant première d'un concours externe, tout en bénéficiant du soutien de la Fondation. Je découvre avec bonheur un nouvel horizon. Je crée la première Légal Tech, primée notamment par le prix Trajectoire d'HEC au féminin. Mes efforts sont bientôt récompensés et je suis repérée par un grand groupe d'assurances qui me confie sa direction RG, juridique et l'innovation de la protection juridique. Enthousiaste et insatiable, j'embarque en capitaine sûr de la trajectoire à suivre et qui se répète en mantra que l'avenir appartient à celui qui le prend. Ma carrière me mène jusqu'à l'île de la Réunion où je m'investis avec passion dans une nouvelle mission au milieu d'un cadre enchanteur. Et là, tout bascule. Un accident de voiture. Chauffard, choc, impact. Les événements s'enchaînent dans une logique hospitalière. L'impression d'une vie qu'on ne maîtrise plus, d'un corps qu'on contrôle moins, d'un avenir qui s'assombrit au fil des mois. Complications médicales, séquelles et incertitudes, dictature de la douleur et galères du quotidien. Je suis rapatriée. Retour à Paris dans l'urgence. Les priorités changent et une lente descente aux enfers commence, sans parvenir à trouver une porte de sortie. Les mois s'accablent comme des gravats en gravité subie. Je ne pense plus, je souffre. Ma liberté d'action se réduit considérablement pour se résumer à la perspective de mon lit où je reste clouée sans espoir d'amélioration notable. Les années

passent. Un an, deux ans... Je devais acheter mon premier appartement, je me retrouve dans un logement inadapté où je suis emmurée vivante, dans l'incapacité de me déplacer à l'intérieur avec mon fauteuil roulant. Trois ans, quatre ans... Je me bats dans les plus petites choses pour obtenir ce qui devrait aller de soi pour une personne handicapée... Cinq ans, six ans... Mon état se dégrade, la fatigue physique et morale délite mon énergie qui se disperse dans les méandres de l'administration. Les procédures rallongent avec un assureur qui ne fait rien pour m'aider, mon bailleur social qui joue la carte du pourrissement de situation pour gagner du temps, les amis qui se lassent et les ambitions qu'on laisse entre le mépris et une voix qui devient inaudible. Sept ans, comme un réveil, comme un coup de pied au fond de la piscine pour remonter, comme un instinct de survie pour retrouver ma respiration, pour tenter en résilience de m'accommoder à vivre malgré la douleur et à concevoir un avenir dans une envie de renouveau. Accepter, se relever et se battre, toujours. HEC, dans mon parcours, m'a appris à ne pas avoir peur, à enlever les barrières sociales et lutter contre un déterminisme sociétal. Les amis, ceux qui restent, sont là. Toujours présents à l'appel. Le réseau, constitué au fil des années, m'épaule pour m'accompagner. Et à travers ce témoignage, que j'espère sans trop de pathos mais beaucoup d'espoir, j'ai une pensée pour tous les parcours cabossés, ceux qui ont trébuché en cours de route sur ce qu'on appelle pudiquement « un accident de la vie ». L'entraide, la bienveillance et la compréhension devraient faire partie des valeurs à cultiver pour consolider ce qui fait la richesse d'une existence où l'adversité et les épreuves à surmonter donnent une saveur nouvelle à la sérénité du succès.

*Merci à Ange-Lise Lapiéd, journaliste qui a prêté sa plume à ce témoignage.*

# 2013

## Albert Meige (MBA.13)

«Oh non! C'est pas vrai! L'hélicoptère repart! Ils ne m'ont pas vu!» Je n'entends déjà plus le bruit du rotor qui s'est évanoui au fond de la vallée. Combien de temps vais-je encore devoir attendre? Peu importe, je sais que les secours sont en route. Cette attente – au fond si courte – m'a déjà semblé interminable. Engourdis, mes mains se meuvent au ralenti. Des crampes secouent mes quadriceps. Ne pas chuter. Il commence à pleuvenir. Il fait 4°C ou 5°C. Je suis en short et débardeur. Je grelotte car la petite vire, juste en dessous du pic Oueillarrisse, sur laquelle je me suis réfugié, est trop étroite pour me permettre d'enlever mon sac à dos et d'atteindre mes vêtements. Il est 14 h 37, le 13 mai 2021, cela fait 48 minutes qu'Ane m'a conseillé d'appeler les secours.

J'étais parti de Lescun, petit village perché dans les Pyrénées, le matin aux alentours de 8 heures. J'avais initialement prévu une boucle par quelques sommets, mais il restait encore pas mal de neige, aussi avais-je finalement décidé de courir un peu moins en altitude. Environ 35 km et 4 000 m de dénivelé, sur un terrain que je connais. Ce devait être une façon agréable et sans risque de commencer ce grand week-end. En quatre heures et demie, j'avais parcouru environ 22 km et 2 000 m de dénivelé, trempé les pieds dans quelques rivières, et exploré plusieurs cabanes de berger. Tout allait très bien. J'étais euphorique.

D'autant plus que nous ressortions tout juste de plusieurs mois de confinement et autres couvre-feux. 12 h 37. J'envoie un SMS à Ane depuis le refuge de l'Abérouat: «Tout va bien, je vais attaquer l'ascension de la brèche sous Oueillarrisse.» Le ciel est un peu plus bouché que ce matin.

L'ascension commence dans la prairie, avant d'attaquer le pierrier – beaucoup plus raide et technique que dans mon souvenir. Les pierres roulent dans la pente. Redescendre par là serait assez casse-gueule. Mieux vaut continuer. Premier passage dans lequel je dois m'aider des mains. Le terrain est très glissant et certains blocs de pierre très instables. Passage délicat franchi. Il n'est cette fois définitivement plus possible de faire marche arrière.

Le doute s'installe. Comment se fait-il que ce passage soit si différent de mon souvenir? Le dernier hiver a-t-il pu transformer les lieux à ce point? Qu'à cela ne tienne, je ne dois plus être très loin du col. Quelques minutes plus tard, je me retrouve une fois de plus à escalader, sans être assuré. Traverser pour atteindre un passage qui semble plus aisé. Le bloc de pierre auquel je me tenais s'arrache soudainement et dévale la pente quasi verticale dans un vacarme assourdissant. Moment



de panique. Un peu plus haut, une petite vire. Je la vois. J'attrape la moindre aspérité. J'enfonce la main dans le moindre recoin en refermant le poing pour effectuer une clé et prévenir la chute. J'ai l'impression de ramper verticalement. Je pose la fesse gauche sur la vire. De la main droite, je m'agrippe au bloc qui me surplombe. Ne plus bouger. Je sors l'iPhone de ma poche frontale. Pas de signal. Je me souviens le matin même m'être dit que j'allais en terrain connu et que mon Garmin InReach Mini ne me serait pas utile. Je doute. Par le passé, la fatigue m'a déjà fait perdre toute lucidité et paniquer sans fondement. Suis-je réellement en danger? Mes yeux alternent entre le ciel qui se couvre de plus en plus et le téléphone. 13 h 47, une barre de réseau. Je réussis à joindre Ane par SMS: «Je suis coincé. J'ai failli dévisser. Mes cuisses sont tétanisées. Je ne suis plus sûr d'être au bon endroit. J'ai peur.» Ane me répond quasiment immédiatement. Après quelques échanges, Ane me conseille d'appeler les secours. Cela avait été ma première pensée en arrivant sur la vire, mais je n'avais pas osé. La seule barre de réseau ne cesse d'apparaître et de disparaître. 13 h 53, je profite de son apparition pour appeler le 112. La communication coupe à plusieurs reprises. Je suis surpris par l'efficacité du système. On m'envoie un SMS avec un lien sur lequel il me suffit de cliquer pour partager ma position GPS. Plusieurs interlocuteurs sont connectés pour évaluer la situation. Suis-je en danger? Suis-je blessé? Faut-il médicaliser l'hélicoptère? 14 h 13, on me dit que l'hélicoptère est en route. Je n'ai pas le temps de demander quelle serait la durée de l'attente: la communication coupe une nouvelle fois et je ne parviendrai plus à la rétablir. Attendre. Durée indéterminée. Équilibre instable. Soudain, le bruit de l'hélicoptère.

Je le vois. Un Dragon jaune et rouge de la Sécurité civile. Il se rapproche. Grands gestes de ma main libre. L'hélicoptère fait plusieurs passages. Je ne sais pas s'ils me voient. Il est au-dessus du col. Je sens le souffle, mais ne le vois plus. Je siffle de toutes mes forces dans mon sifflet de secours orange. L'hélicoptère reste plusieurs minutes au niveau du col. Je le vois de nouveau, mais seulement pour repartir dans le bas de la vallée. Pourquoi les secours sont-ils repartis? Ont-ils cru à un canular? Je ne peux y croire... Soudain, le bruit de quelques petites pierres au-dessus de moi. Je le vois. Le secouriste, en train de descendre en rappel. Je ne garde pas de souvenirs des quelques mots que nous avons échangés, mis à part «je vais devoir passer la main entre vos cuisses...» Après m'avoir vaché, il fallait m'équiper du harnais d'hélicoptère. Une fois sécurisés, nous entamons l'escalade jusqu'au col... Ce fut très rapide et pas particulièrement technique. J'aurais probablement pu terminer seul une heure plus tôt, mais cela, je ne pouvais le savoir.

14 h 53. Je suis tiré d'affaire. Quelques minutes après, je suis dans l'hélicoptère. Les secouristes me redescendent au village avant de repartir pour une autre mission de secours. En entrant dans le village, un autocotone qui a vu l'hélicoptère se poser puis repartir, sans me voir en descendre, me demande si je savais ce qui s'était passé. Je mens en disant que je n'en ai pas la moindre idée – je n'en mène vraiment pas large!

Depuis un an, j'ai beaucoup repensé à cette mésaventure et je pense avoir compris (au moins) trois erreurs. Ma première erreur est paradoxalement d'avoir été trop focalisé. Mon attention était totalement focalisée sur l'objectif de la journée – boucler la boucle – au détriment d'une analyse fine du terrain que je croyais

connaitre. Ma seconde erreur est d'avoir ignoré les anomalies: la pente bien plus raide que dans mon souvenir aurait dû m'alerter davantage et me faire comprendre que j'étais remonté trop au nord. Ma troisième erreur est encore plus grave: je n'avais pas appris d'erreurs passées très similaires (des erreurs de navigation combinées à une non-prise en compte des anomalies).

De ces trois erreurs, je tire trois leçons pour ma pratique de la montagne. Trois leçons complètement transposables au monde de l'entreprise car celles-ci sont liées aux mêmes biais cognitifs qui peuvent nous faire prendre les mauvaises décisions en tant que leaders. Pour limiter le risque de chute mortelle en montagne, comme en entreprise, il semble absolument nécessaire de détecter et analyser trois éléments. Premièrement, les croyances. Celles-ci peuvent nous conduire dans la mauvaise voie. Deuxièmement, les anomalies. Celles-ci sont porteuses d'informations essentielles qui ont le potentiel de nous remettre sur la bonne voie. Et troisièmement, les constantes. Il n'est, en réalité, pas si aisé d'apprendre de ses erreurs tant que celles-ci ne sont que peu préjudiciables. Je suis désormais convaincu qu'il est nécessaire de faire l'effort d'identifier et d'analyser les erreurs répétitives, même celles qui semblent anodines, car la prochaine fois, elles pourraient se révéler fatales. Un grand merci aux quatre secouristes dont je ne connais même pas le nom...

# 2019

## Hashem Daghestani (M.19)

My unwavering passion for social change and innovation in various developmental fields took me on an exciting journey between entrepreneurship, microfinance, education, and regional development. In an unexpected turn of events, this path led me to the thrilling world of sports. This robust field surprised me with its powerful influence on achieving socioeconomic change and positive behavioral shifts. It also enlightened me with its capacity to smoothly solidify integral values in the community. Joining the Saudi sports ministry in early 2018 allowed me to explore and work within different crucial and significant roles and functions, from increasing mass participation percentages and supporting research and innovation to building a solid foundation for sports education through the platform of Leaders Development Institute. These vast and diverse experiences enabled me to critically identify rooted challenges in the local sports ecosystem. Ranging from an

insufficient number of physical education classes at schools, high obesity rates among youth, and lack of elite developmental pathways for potential talents, and more. Driven by making an impact and capitalizing on my passion for coming up with innovative solutions and starting up ventures or initiatives, we realized the unquestionable need to create safe and unique spaces and programs for high-potential talents to enable generations of young Saudi athletes to win medals and championships for their country. It was inevitable for us to create Mahd Academy. Mahd is a national elite sports center that aspires to become the global reference in talent identification and development through adopting and innovating top technical methodologies and cutting-edge technologies in sports. Since its inception, we have conducted a deep demographical and sports-related analysis and studies to understand our ecosystem and pressing needs. As a result, we devised a

list of 21 priority sports selected based on a comprehensive set of matrices, including female potential, access to facilities, number of current athletes and achievements, number of available technical staff, and others. In Mahd, we have adopted talent-centric methodologies that holistically focus on unique developmental aspects athletes require to excel.

I was always ignited by the call to create equitable and diverse opportunities for young talents, especially those living within underprivileged communities. Indeed, discovering potential talents within a sprawling country like Saudi Arabia is challenging! However, we live within a very diverse, culturally rich, and geographically extended nation, where the hotbeds of talents can be found anywhere. These golden mines of talents require unique identification methodologies, qualified scouts, supportive environments, and, most importantly, an equitable opportunity for kids to play and experience sports beforehand.



Starting up such a social entrepreneurial idea like Mahd within a governmental setup and environment is not easy, yet joyful! as a social innovator, you don't only deal with your usual idea's restraints or limitations. You need to entertain a sufficient level of political games and manage conflicts on different levels. The immediate impact nature of such a visionary project like Mahd encourages the organization to constantly embrace experimental mindsets and dynamics to learn and develop. This living

experience was and still very enlightening to me. Dealing with ambiguities and uncertainties in search of finding answers or sometimes creating ones! equip you with the required skills and endurance to continue the journey. I'm asserting that Mahd, the simple idea that started on a blank of paper, will achieve its mandate to become the talent hub and the global reference in talent identification and development soon.

# clubs

## Gouvernance

# PARUTION "DICTIONNAIRE VÉCU DE LA GOUVERNANCE HOW BOARDS WORK: LESSONS FROM EXPERIENCE"

Après 100 témoignages sur la gouvernance d'entreprise, puis un Livre blanc sur la biodiversité, HEC Alumni publie un second livre sur la gouvernance sous forme d'articles autour de mots pertinents en la matière. La gouvernance recouvre l'ensemble des dispositifs qui régissent l'orientation et le contrôle de l'entreprise, en premier lieu par les conseils d'administration. Ces derniers ont vu leur champ de responsabilités s'étendre significativement depuis la loi PACTE.

Parallèlement, les entreprises ont été amenées à prendre en considération toutes leurs parties prenantes: salariés, clients, société civile... et à mieux intégrer les enjeux environnementaux.

Le professeur Michael Porter, Professeur honoris causa d'HEC, nous parle de ceci dans la préface de notre livre. Extraits:

«The sands are shifting when it comes to the role of the Board of Directors in the "sustainability revolution" and given the rising pressures for greater transparency in assessing stakeholder levels of satisfaction. The historic, and generally accepted, focus on "shareholder primacy", as espoused by Economist Milton Friedman, is rapidly giving way to a call for "stakeholder capitalism" first expounded by World Economic Forum's founder, Klaus Schwab.

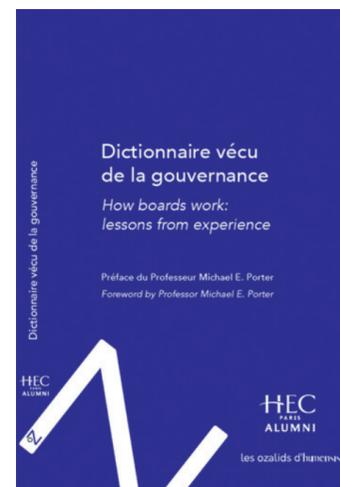
Friedman believed that the primary and really the only role of business should be to concentrate on profit-making and that other considerations, such as contributions to local communities or to society at large, should be the prerogative of individual shareholders. He believed that markets were the best regulators of business and consequently argued that a business should provide its customers with products and services at market clearing prices and that employees and suppliers

should be compensated at market rates. Friedman's economic philosophy of leaving to shareholders the responsibility for weighing other "stakeholder" interests has long been the governing principle for most institutional investors and corporations.

(...)We believe that no stakeholder should "win" at the expense of another stakeholder. Rather, over the long term (7-10 years), all stakeholders should meet or exceed their threshold requirements.

(...)“Stakeholder optimization” is at the heart of how business must operate in the 21st Century. Importantly, there is no Pareto Optimal state that can be achieved and so, by definition, there is always some imbalance. This is because humans are not robots and there are too many variables to be optimized that are qualitative and behavioral. Ultimately, companies need to constantly adjust and iterate on business strategy to ensure that the threshold needs of all stakeholders are satisfied.

Consequently, this is why boards are so critical in the oversight of companies. À CEO and his/her key executives are tasked to run the company. The board should be tasked to evaluate whether management is doing a satisfactory job optimizing stakeholder outcomes.»



## 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* (Vuibert), 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, et jusqu'à 20 % pourraient même disparaître.

Dans 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: le réseautage, le partage d'expériences, le développement personnel, des formations, de la veille numérique, etc.

### Quels impacts sur les métiers de la finance?

Les services financiers sont bien évidemment 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 permet également l'apparition 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 co-founder Imaé France**

## Quel lien entre confiance, performance et croissance rentable?

Alliance Gums et Industries (AGI) a implanté son siège social, son site de production et ses laboratoires à proximité de La Défense. AGI est un acteur international important, spécialisé dans la formulation et la fabrication d'épaississants et gélifiants d'origine végétale naturelle.

Composée de scientifiques, l'équipe innove chaque jour et conçoit les texturants indispensables à l'industrie alimentaire du petfood, cosmétique, et technique.

Depuis ces dernières années, je relève des défis importants et structurants pour AGI. Être une dirigeante et un leader en 2022 signifie être en capacité de se réinventer constamment pour amener son organisation et ses équipes à surmonter les enjeux actuels et se préparer aux enjeux à venir:

- L'accompagnement d'une croissance organique rentable après le doublement des effectifs,
- Gérer la polarité d'avoir une organisation agile tout en maintenant l'exigence de qualité et sécurité alimentaire inhérente à l'activité d'AGI,
- Conserver l'engagement et la motivation des collaborateurs dans une période de travail intense,
- Consolider la culture émergente et les valeurs associées,
- Conserver l'engagement et la motivation dans un climat sous pression du marché.

Je m'appuie sur plusieurs leviers pour adresser ces challenges:

Une culture d'accompagnement du client:

Le client a toujours été au centre de nos préoccupations. Dans une structure à taille humaine il est important que les collaborateurs aient conscience que ce sont les clients qui nous font vivre au quotidien. Instaurer et maintenir une culture orientée client est primordial.

Le partage des valeurs en interne pour créer de l'engagement comme:

- la solidarité dans la difficulté,
- le partage du succès.



Le développement de la confiance avec:

- Une culture par l'exemple. En tant que dirigeante, je me retrouve les manches chaque fois que c'est nécessaire. Les autres membres de la direction font de même
- Des valeurs de vie fortes qui ont permis de développer l'engagement et d'établir des liens de confiance forts,
- Des recrutements qui sont des moments importants dans une société à taille humaine. Une nouvelle personne peut avoir un impact très positif comme néfaste. Il est primordial de s'assurer que, dans les valeurs humaines, l'humilité soit incarnée par tout nouveau collaborateur et conservée par les collaborateurs en place.

J'ai pris conscience que la performance individuelle de chacun contribue au collectif et qu'établir une

qualité de vie au travail est important à mes yeux et structurant pour le développement d'AGI.

Ma posture de dirigeante et de leader contribue à développer une culture basée sur l'humain au service de la performance.

Le développement de la confiance individuelle ainsi que collective et du partage des valeurs conduit les collaborateurs à oser, ce qui a indéniablement un impact positif sur le résultat opérationnel de la société.

Amener le droit à l'erreur dans l'approche managériale permet de créer un environnement de confiance et psychologique stable pour les collaborateurs.

Cela donne le droit à l'erreur sans craindre le jugement et permet le développement de la créativité.

Nos clients sont au centre de l'organisation et ils fédèrent les équipes. Lors d'un enjeu client, les équipes sont soudées et développent des solutions ensemble. Si une erreur a été commise, c'est l'organisation qui se met en ordre de marche pour trouver une solution.

AGI est avant tout faite d'individus, des femmes et des hommes, et non de ressources. Et il est crucial d'intégrer la qualité de vie au travail pour développer une croissance rentable résiliente

Je crois fermement que prendre soin de soi et de ses équipes permet d'avancer plus loin ensemble

**Florence Lamotte d'Incamps (E.12) avec la contribution d'Hervé Essa**

## Quelle est la place de la sensibilité ?

Dans certains pays, elle est vénérée, comme les "gurus" en Inde, et dans d'autres elle est persécutée, comme dans certaines régions de Madagascar. Dans notre société, on associe la sensibilité aux personnes appelées HP, atypiques, zèbres...

Ils ont une manière d'être, d'agir plus ou moins en marge d'un système, souvent « out of the box ».

Et si nous observons les grands leaders qui ont influencé positivement un pays, un sport ou une entreprise, ils ont intégré pour la plupart une sensibilité liée à l'humain et son écosystème.

Les crises récentes du Covid ou de la guerre en Ukraine, les défis environnements, les dérèglements climatiques, les défis sociaux économiques, poussent progressivement de plus en plus de leaders à évoluer d'une intelligence à dominante volontaire et analytique vers une conscience orientée sur l'observation, l'écoute de soi et de son environnement, le partage, l'humilité et l'intelligence collective.

Naturellement, cela fait émerger un nouveau genre de leadership. Plus intuitif, plus sensible, plus à l'écoute, il s'intéresse à l'impact des humains sur la société et l'environnement. C'est le leadership sensible.

### Qu'est-ce qu'un leader sensible ?

Un leader sensible est un individu qui développe sa sensibilité en déployant ses différentes ressources pour réaliser ses aspirations.

Sa nature sensible lui permet d'être comme un radar qui capte des informations complexes pour en faire une synthèse. D'abord, il observe et il écoute. Cette capacité est due à son système nerveux cognitif et corporel très éveillé. Il capte l'information par son ressenti et son intuition. Quand il décide de passer à l'action, il est rapide. On le reconnaît par son énergie transformatrice et la fulgurance de ses pensées.



### Pourquoi est-il important de s'ouvrir au leadership sensible ?

Selon un rapport de Futur of Jobs (WE Forum), les compétences les plus demandées d'ici à 2025 seront la tolérance au stress, la résilience, la flexibilité, la créativité, le leadership, la communication et l'influence sociale.

Le leadership sensible est une réponse car il allie la connaissance de soi à un positionnement d'influence.

### Vigilance, attention au cloisonnement

Le leader sensible agit à partir de son centre, son alignement profond.

Aujourd'hui, on observe de nouvelles tendances : défiances multiples, fragmentations, urgence climatique, le défi des inégalités, la vulnérabilité sociale, les exodes urbains, les néovacanciers, les néosurvivalistes, une créativité et une profusion de start-up pour répondre à de multiples défis, le slow living, la slow food, la slow fashion...

Sont séduits ceux et celles qui sont en recherche de déconnexion ou qui ont envie de vivre des expériences en lien avec la nature ou le développement personnel.

Il est important de garder une grande vigilance sur ces pratiques qui ont tendance à renforcer le cloisonnement entre la vie professionnelle et personnelle et non à créer du lien. Rappelons que le premier besoin du leader sensible est la quête de sa vision. Plus il fera du lien entre ses relations, ses ambitions professionnelles, sa vie personnelle, sa santé, la quête de soi, la quête spirituelle (sans être dogmatique, ni religieux), plus il sera inspiré et inspirant.

### Trois conseils pour développer son leadership sensible

#### #1 : Définir un challenge assez fou

Loin d'être égocentrique, les challenges stimulent la créativité du leader sensible. Cela lui permet de concrétiser son ambition souvent orientée sur l'optimisation des systèmes et des organisations et le bien-être de ses acteurs.

#### #2 : Créer un environnement relationnel de qualité

De nature curieuse, le leader sensible s'intéresse à de multiples sujets. Pour maintenir sa curiosité, il est indispensable qu'il tisse un réseau de passionnés ou d'experts partageant des centres d'intérêts.

#### #3 : Pratiquer une activité physique

Que ce soit du jogging, des arts martiaux, du yoga ou du tai-chi, le leader sensible entretient son corps. La pratique lui permet de récupérer plus vite, de stimuler sa réflexion pour trouver des réponses, des solutions.

### Perspectives...

Aujourd'hui, les neurosciences montrent l'importance du corps dans le développement de la conscience individuelle.

Cette conscience se révèle en s'ouvrant à la sensibilité et non à la sensiblerie.

Des études en psychologie de la performance (*Le Secret des performants* du Dr Fanny Nusbaum, éd. Odile Jacob, 2021) montrent que le "driver" de ceux qui réussissent est le challenge et le dépassement de soi.

Le leader sensible combine l'alliance du sage et du performer, qui lui donne une place indispensable pour les besoins émergents des entreprises et des organisations en pleine croissance ou en pleine transformation.

Deux ans avant les JO 2024 avec le slogan « Ouvrons grand les Jeux » nous allons voir certainement émerger dans beaucoup d'organisations un leadership sensible pour le plus grand bien de notre société.

Aujourd'hui Leader Sensible accompagne ceux qui souhaitent s'engager dans une telle démarche.

Pour faciliter ce passage et gagner en efficacité a été créé le modèle CME II qui permet d'avoir une cartographie individualisée sur trois niveaux pour monter en puissance et accélérer la mise en œuvre d'un projet.

Pour conclure, laissons-nous nous inspirer de la modernité de ces mots de Gandhi : « À une époque, le leadership résidait dans les muscles, aujourd'hui il réside dans la façon de traiter les gens. »

**Thibaut Ramanantsiarovana, athlète (équipe de France de kettlebell, médaille d'argent aux championnats du monde 2021). Entrepreneur, intervenant pour du coaching d'organisation à HEC, APM, et coach pour dirigeants et sportifs de haut niveau, impliqué dans des projets d'insertions à Madagascar.**

**Pascal Perzo (E.01), Entrepreneur, Conseiller de Leader Sensible™**

## Les NFT, à quoi ça sert ?

Depuis toujours, j'aime la nouveauté. Je suis curieuse. Et les technologies émergentes sont un formidable terrain d'aventure et de découverte. En ce moment, je suis passionnée par les NFT. On me demande souvent à quoi ça sert. Si cela vous intéresse aussi, voilà ce que je répons en général.

### Les NFT, de quoi parle-t-on ?

Les NFT sont des tokens non fongibles créés sur des blockchains comme le sont les cryptomonnaies. À la différence de ces dernières, les NFT ne peuvent pas s'échanger les uns contre les autres. De même que l'on ne peut pas troquer une sculpture de Camille Claudel contre un tableau de Rosa Bonheur, on ne peut pas échanger un NFT Bored Ape Yacht Club contre un NFT Moonbird. C'est pourquoi ils sont non fongibles. Il faut les échanger contre des cryptomonnaies ou des monnaies FIAT (euros ou dollars) selon les plateformes.

### Les NFT révolutionnent les échanges

Il existe une multitude de cas d'usage des NFT, et c'est là toute leur richesse. De l'œuvre d'art digitale au ticket de concert en passant par un terrain dans les métavers ou une maison dans la « vraie » vie, les NFT sont une technologie révolutionnaire. Fini l'éphémère. Je vais à une conférence annuelle. Je peux revendre mon ticket pour l'année suivante. Je fais partie d'un club et je veux en partir. Au lieu d'arrêter mon abonnement, je revends mon adhésion. Je veux acheter un appartement en Floride, j'achète le NFT correspondant en ETH ou en bitcoin, et me voilà propriétaire. Ce n'est que le début de cette révolution.

### Des échanges désintermédiés et immédiats

Les NFT bénéficient des avantages de la blockchain : immédiateté, aucune falsification possible (registre universel décentralisé) et pas de gafam tout puissants. C'est ainsi un outil de démocratisation d'accès à l'art et de création artistique. Plus besoin de galerie pour exposer son travail. Il suffit de choisir sa blockchain et sa plateforme d'achat/vente puis de créer son portefeuille et les portes de la créa-



tion ou de l'achat s'ouvrent à toutes et tous. C'est très accessible désormais car il est possible d'acheter avec sa carte bancaire directement des NFT ou des cryptomonnaies. Bien sûr, le marketing reste roi...

### Des actifs risqués

Investir dans les NFT, c'est prendre deux fois plus de risques que pour les cryptomonnaies car on investit dans un actif risqué (le NFT) avec un sous-jacent risqué (la cryptomonnaie de la blockchain du NFT). Par exemple, les personnes qui, comme moi, ont investi dans les cartes de joueurs de football de la start-up française Sorare dès juillet 2020 quand l'ETH valait environ 300 € n'ont pas forcément pu faire des bénéfices quand l'ETH était à 4000 € fin 2021 car la valeur du NFT n'avait pas « assez » monté pour compenser l'augmentation de l'ETH. Et ça, c'est quand la valeur des actifs augmente. Or il est communément accepté que 90 % des NFT iront à zéro, ce qui est déjà le cas en cette période de Bear Market (marché baissier).

Cela reste un champ d'exploration fascinant où il est possible de s'enrichir (comme de s'appauvrir), d'imaginer de nouveaux usages ou de tout simplement d'acheter de l'art digital pour le plaisir de créer sa galerie personnelle. Je ne suis pas dans l'angélisme par rapport à cette technologie. Je vois bien son caractère dystopique mais comme toute innovation, il me semble qu'y prendre part permet de se forger une opinion éclairée afin de faire des choix en conscience pour l'avenir. Alors envie d'explorer aussi ? Wagmi ?

### Lexique :

**ETH** : coin de la blockchain Ethereum et nom de la blockchain Ethereum  
**GAFAM** : acronyme des géants du Web2 (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft)  
**NFT** : Non Fongible Token  
**SORARE** : société française valorisée à plus de 4 milliards de dollars pour sa plateforme d'achat/vente de cartes de joueurs de foot et de fantasy soccer.

**Tokens** : jetons

**Wagmi** : We Are All Going to Make It (Nous allons toutes et tous y arriver)

**Carole Stromboni (H.04)**

## Les Français ne pourront pas faire face à des factures d'électricité multipliées par 5, 10 ou 15 ?

Réduire la consommation dès maintenant est le seul levier possible à court terme. Prenons nos responsabilités.

Si l'Allemagne est bien l'épicentre de la crise gazière actuelle en Europe, la France est celui de la crise électrique. Il est urgent de faire baisser la demande en électricité en France, maintenant et sans délais. C'est la responsabilité des pouvoirs publics d'être clairs sur le sujet (notamment en prenant des décisions contraignantes) mais aussi à chacun individuellement de prendre nos responsabilités chez nous et dans nos entreprises. Le niveau de prix actuel en électricité n'est tenable ni pour les industriels, ni pour les particuliers, ni pour le budget de l'État (du fait du bouclier tarifaire). Le seul réel levier que nous ayons est celui de la demande pour un produit qui ne se stocke pas ou peu !

On peut reprocher beaucoup de choses au marché mais son rôle premier est de faire émerger un signal prix. Alors qu'au cours de la dernière décennie, nous considérions qu'un prix en hiver approchant les 100 €/

MWh était réellement élevé, les marchés considèrent actuellement que par exemple les valeurs pour le mois de novembre 2022 et sur l'année 2023 en France sont respectivement de 1250 €/MWh et 1000 €/MWh (à la clôture au 26 août 2022). L'Allemagne est respectivement à 1045 €/MWh et 950 €/MWh. La Belgique, l'Espagne, l'Angleterre ou encore l'Allemagne produisent depuis des mois pour assurer la sécurité d'approvisionnement de la France, devenu importatrice nette, parfois avec des moyens de production très polluants comme le charbon ou le fioul lourd ! L'Allemagne, contre-exemple souvent cité en France, a un problème de niveau de prix et d'émissions de CO<sub>2</sub> mais les moyens de production activables existent (notamment les centrales charbon et lignite qui avaient été mises ces dernières années en réserve stratégique). Ce n'est plus le cas pour la France.

Le système électrique français fait actuellement face à plusieurs défis. Tout d'abord, celui de la disponibilité des moyens de production. Le mix énergétique français repose principalement sur le nucléaire et l'hydroélectricité. Or plus de la moitié du parc nucléaire français est indisponible (le nucléaire français souffre depuis des années d'un problème structurel de disponibilité). Le déficit hydraulique est historique du fait du manque de précipitations et de neige pendant l'hiver 2021-2022. La France a démantelé une quantité importante de moyens de pointe, comme le charbon ou le fioul lourd, dans un pays extrêmement thermosensible (1 degré de moins en hiver équivalait à environ 2,7 GW de demande supplémentaire – la France représente plus de 50 % de la thermo-sensibilité électrique en Europe), la loi interdit la construction de nouvelles centrales au gaz et les énergies renouvelables sont comparativement très peu développées.

Le second défi est celui du prix des commodités sur lequel nous avons peu de leviers sur des marchés globalisés. Le prix du gaz résulte des tensions géopolitiques avec la Russie commencées fin Q3 2021 et accentuées par l'invasion de l'Ukraine : il était autour de 30 €/MWh ces dernières années et a atteint 300 €/MWh fin août pour l'année de livraison 2023. Le prix du charbon, en passant de 100 \$/t à c. 350/t, explose du fait d'une baisse des investissements dans le monde mais aussi d'une augmentation de la demande post-Covid. Le coût des émissions de CO<sub>2</sub>, qui était à

5-10 €/t pendant des années, varie désormais entre 80 et 100 €/t.

Un dernier défi résulte du manque d'anticipation des risques. Les prix pour l'année 2023 n'ont pas toujours été aussi élevés. Sur les marchés de l'électricité et du gaz, il est possible d'acheter jusqu'à quatre ans en avance. Entre 2019 et septembre 2021, un acheteur pouvait ainsi à tout moment couvrir ses besoins en électricité en France pour l'année 2023 en moyenne à 55 €/MWh. Or peu d'industriels, notamment électro-intensifs, l'ont fait, soit par manque de capacité d'investissement (les stratégies de couverture immobilisent énormément de capitaux), soit victimes du sentiment malheureusement largement répandu que rien ne peut nous arriver en concentrant 75 % de notre production électrique sur une seule technologie. Le résultat est que nombre de nos industriels arrêtent leurs productions, mettant à plat notre volonté d'indépendance industrielle et ce faisant augmentant le risque de voir le chômage croître.

Alors que faire? Dire la vérité. Les prochaines semaines, mois et années seront extrêmement difficiles pour les consommateurs. Nul ne peut faire face à l'explosion de ses factures de gaz ou de l'électricité par trois, quatre, cinq ou plus et le déficit budgétaire a ses limites. La construction de nouveaux moyens de production prendra des années. On peut toujours prier que l'hiver soit doux, qu'il pleuve et neige, que la Russie rouvre les vannes du gaz ou que les problèmes de corrosion de nos centrales nucléaires disparaissent. Le seul levier disponible à court terme est de faire baisser la demande. Tous nos voisins en Europe prennent des mesures courageuses (par exemple la Suisse a annoncé publiquement envisager de couper les particuliers plusieurs heures par jour). Il est urgent que la demande en France baisse réellement et que des décisions courageuses soient prises dans ce sens au-delà des discours.

Chez vous, dans nos collectivités locales ou en entreprise, réduisez votre consommation! Éteignez vos lumières (si chaque foyer français éteint une ampoule, c'est 600 MW en moins de consommation d'après RTE, l'équivalent de la consommation de la ville de Toulouse), débranchez vos appareils électriques ou la climatisation, baissez les consignes d'eau chaude, réduisez le chauffage et mettez des pulls. Le faire aura un impact



sur les prix, fera baisser les émissions de CO<sub>2</sub> (en faisant moins tourner des centrales au fioul lourd ou charbon en Europe) et protégera notre tissu industriel.

Nous avons réellement tous un rôle à jouer. L'énergie est notre avenir, économisons-la.

**Jean-Baptiste de Gabory (H.06)** est responsable au sein d'Uniper des activités de trading physique d'électricité pour l'Europe. Ses équipes optimisent quotidiennement des centrales nucléaires, hydroélectriques, au gaz, au charbon ou du renouvelable et participent activement à la sécurité d'approvisionnement en Europe.

## Choices by heart

When both your age and your heart-beat rate are meeting around 40, but in the opposite directions, your choice curve is obvious - make some exercises to increase pulse, take precautionary medicine like drops or pills, fix an appointment with your GP or, better, cardiologist, and ultimately introduce a cardiac pacemaker. The final option is the smartest one even though it is the most unpleasant to accept. This is possibly easier when you are 65 than 35+. Maybe, I don't know. Back to the choice curve, one can do something or do nothing at all and wait for the natural resolution of the situation. Because all the situations are naturally settled down. At war, sooner rather than later.

Today, our choices in Ukraine are a bit different than before, though actually the same. In a hospital, where I've got with my heart condition, I have been placed in a 3-men room. Therefore, I constantly have 2 roommates. One is an overweight guy, 40, called to the army 4 months ago, and serving as private somewhere in the countryside. He mustn't have had to go but he didn't want to escape a far from excellent drafting procedure in a country which puts all its resources, and lives too, to defend itself from the

evil unseen in the 21st century. His problems have been apparent 7 years ago, well before the current mobilisation. Back then, he was brought to central cardiology clinic in Kyiv where his heart got stimulated with an electric discharge to bring it back to sinus rhythm. And 4 years later, they repeated the procedure. As far as this individual was undergoing some simple initial trainings at the firing range, his heart has failed. It was a reason to put him on a medical commission to release from military service. Along with constant heart monitoring, he's waiting for an additional opinion from psychologist to get a one-way ticket home.

Another roommate, 23, got wounded under severe shelling. Driver of a huge float-bridge truck carrier, before working as an ambulance driver, he has developed a hypertensive crisis just by thinking about having to come back to war, his tension jumping to 150, his pulse skyrocketing to 120. Immediately after he'd been wounded in his left arm - the one sticking out of the window of his truck when the shelling started - he was brought to a field hospital where he was looking at himself being sewed simultaneously with other soldiers, their intestines outside and bones apart. Due to the injury, he spent one month in a surgery department waiting until his arm is functional again, then obtained a one-month leave that he spent in his hometown of Lviv. His wife and his 7-month daughter returned from abroad to join him. Upon having a normal life for several weeks, contemplating overcrowded touristic streets of this quasi-peaceful city as though war didn't exist, he feels terrified by the ticking hours signifying that he must return to that hell of constant shelling and the separation from the family. His official leave is over. Once he's released from the hospital, he will go right to the frontline. His heart is beating faster and faster. Looks like a sort of vicious circle. And, ironically, we both would be Ok if a mighty someone could add up our beats and divide by two - 60 or even 80 for each of us.

I think that ethical moment of making a choice is quite dependent on full knowledge. If the young truck driver knew in advance what he would see and experience at war, he would not have presented himself to the conscription office in late March 2022, he admits during our about-all-and-nothing conversation right



before lights go down. Where is the limit of value-based but knowledgeable choices? And are less informed choices at the same time less ethical? I will not get the opinion of his, as on the following day, after lunch they moved him to a psychiatric department. During the same day, he called back to our room as, in hurry, he forgot his ID and other documents on the window. He reported that later in the evening he would be moved further to the capital for a final medical scrutiny.

A new guy on a free bed - heart attack - doesn't care about his health. I'd say that he adopted kind of elegant indifference. In 2015, he was called for the first time to the army as an artillery man, got shell-shocked a few times and spent some weeks in different hospitals. He then left in 2018 to start working in Germany as carpenter. He smokes and tells me stories about how he was attacked by knife in 2005 - three wounds. One of them was very close to his heart - penetrated his lung and caused the lung to get filled with blood. He then refused to give continuation to a criminal case as they knew each other with the attacker. The latter even came along to visit him in a hospital. The guy still perceives it as youngsters' adventures and hopes to live at least 10 years more. He's now 41. I like his sense of dark humour, his flimsy optimism, and the fact that his name is Oleg, the same as the young driver's was, and still the same as the former patient on

this bed had. They finally must put a plate above this bed reading "Oleg".

In our military establishments, we are taught the main psychology aspects of war to command better and to sustain personnel's morale more effectively. One of the critical success factors is the massive support of the civil population. Which ironically brings in the question of choice manipulation. In today's world, manipulation is so omnipresent that sometimes one may ask where the reality is. And we have no choice but admit that the reality is blurry and choices governing one's decisions are fundamentally biased. The accomplished system of biases concludes, in effect, our reality. And there are literally several parallel realities made up by the different strata of people: enemies, eyewitnesses, politicians, propagandons (Russian state television pseudo-journalists), bloggers, social media commentators etc. Making your choice in this situation fully depends on belonging to a certain cultural reality no matter what. It is true for both sides. While crying about losing a "liberated territory in Ukraine, and people (in my eyes - collaborationists) who trusted the Russian army", Russians are not concerned with such tiny factors as that they "defend" a recently occupied land of a sovereign country. "You have bombed Donbas for 8 years, and now you say that this is us who have come to you? The war is a tragedy for everyone, but, Ukrainians, you have made your choice. What you are



vicious! Go Russia!" Their Russian choices are made no matter what. Like mine. Like it has been for centuries. Democracy and free choice have never seemed to me as fragile as they do now. During the war, I would rather aspire logic than anything else. Democracy should be logical.

I have never seen so many people without arms and legs. In a surgery block, where I have an appointment with a cardiac surgeon, several legless and armless servicemen are waiting by the elevator on a ground floor until another one rolls up to them - they are on crutches, and he is in a wheelchair. They, five men, shout to him: hey, go faster, and all together, with 2 complete legs and 4 complete arms for six persons, they enter the elevator. I walk past them out to the inner yard, and I see a wife rolling a man without two legs. Even though it's cold outside, the man is wearing a sleeveless vest over a T-shirt. Instead of his right arm there is an empty sleeve. He smokes with a left hand, his only limb. Other legless people look at him with pity. I see red spots from the cold on his bare left arm. Did he or his family expect this when he joined the armed forces? What would they have done should they know?

Most of all, choice is finally what to do with your finite life, especially when one option leads to extend life expectancy and another does exactly the opposite. The matter between these two extremities is called faith, faith

based on meaning and beliefs in the reality which you belong to.

Making a choice about something affecting your medical condition during the war is not easy. For three reasons. First, you are not prepared for it. It is usually quite unexpected like shelling. Second, because it mostly crosses out your previous major choice to fight for your country. And third, there is also a fear. The most malicious of all. Fear of new choices ahead. That you must make despite your hidden desire to slow down with choices for a while.

Well, life choices are not an easy game. For your heart, for your life, for your country. Nevertheless, our ongoing ability to make choices ultimately makes up our life.

Marcus Aurelius said that all our decisions, urges, desires, aversions lie within. No evil can touch them. I like this thinking. This means that our choices belong to us.

And whilst you are reflecting on it during a short walk, you are noticing a guy in the city crowd, outside the hospital walls, who is loudly telling his friend that he's heading to a regiment you are waiting to be transferred to. Your heart should be healthy by then. You understand that you will not lose this game for any price in the world.

This is how choices are being made. The choices known by heart.  
**Pavlo Matyusha (MBA.18)**

# INSPIRATION

Après avoir inauguré son cycle de rencontres Inspirants et Modèles avec Éric Molinié, le Club HEC DiversitéS a eu le plaisir de recevoir Sofia Merlo (H.85), directrice des ressources humaines du Groupe BNP Paribas. L'occasion d'échanger avec Sofia, qui a effectué toute sa carrière au sein du groupe bancaire, sur des sujets aussi variés que les discriminations ou l'inclusion.

**P**our BNP Paribas, l'action en faveur de la diversité se joue aussi bien en interne qu'en partenariat avec des associations, d'autres entreprises... et même ses clients.

Durant l'événement, Sofia Merlo a insisté sur le soutien du Groupe aux associations qui se battent pour l'inclusion sociale de la jeunesse. En effet, BNP Paribas soutient 280 associations dans l'accompagnement des jeunes à l'accès à l'éducation, à l'emploi et à l'entrepreneuriat (ex : Afev, Adie, Article 1, Télémaque, Viens Voir-MonTaf, La Cravate solidaire...). Par exemple, depuis quinze ans, le projet Banlieues accompagne financièrement des associations locales dont les actions à impact permettent de lutter contre les différentes formes d'exclusion dans les quartiers prioritaires. « On s'engage mais on engage également les collaborateurs pour qu'ils soient actifs auprès de ces associations, ou de façon plus personnelle dans le cadre de programmes dédiés ; ils peuvent devenir mentors et parler du métier de banquier souvent mal connu. Par ailleurs, grâce au mécénat de compétences, ils peuvent occuper un poste dans une association pendant dix-huit mois à deux ans avant de partir à la retraite. »

Sofia a ensuite rappelé l'importance de former des « coalitions » avec d'autres entreprises. Elles permettent de rassembler plus de moyens financiers et/ou de faire entendre plus de voix. « Au fil du temps, on s'est aperçu que beaucoup de grands groupes avaient les mêmes axes stratégiques et, qu'en étant plusieurs, on pouvait être plus forts et aller encore plus de l'avant sur les sujets de diversité. » BNP Paribas est un membre actif du réseau OneInThreeWomen, créé en 2018, le premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes. « C'est un sujet qui touche directement une

banque de 190 000 collaborateurs. Représentative de la société, il y a forcément des salariées qui y sont confrontées. » Un immeuble est mis à disposition des femmes ayant besoin d'un logement d'urgence. Grâce à son cœur de métier, le Groupe met en place des mesures très concrètes pour leur faciliter l'accès à un compte bancaire. BNP Paribas a également rejoint l'initiative #StOpE, lancée par L'Oréal, EY et Accor en 2018, pour sensibiliser et agir contre le sexisme ordinaire en entreprise. « Cette initiative d'intérêt public touche évidemment l'interne dans un souci d'exemplarité. »

## Ouverture et diversification

Enfin, elle n'a pas manqué de préciser la volonté de BNP Paribas d'être une banque à l'image de tous ses clients. En 2015, BNP Paribas a été la première banque signataire de la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle. « Lors de cette signature, nous avons reçu plus de 10 000 mails qui contestaient la posture du groupe. Cela nous a poussés à nous engager davantage. En tant que banque, il est primordial de montrer que l'on vit dans un univers ouvert et diversifié. Cela compte pour nos collaborateurs et nos clients. » Cette signature a d'ailleurs tout récemment été reconduite pour une durée de trois ans. Le Groupe a également créé un programme spécifique, #ConnectHers, pour accompagner les femmes dans le développement de leurs projets entrepreneuriaux. « Nous nous engageons en matière de crédit et nous formons nos collaborateurs pour qu'ils soient à l'écoute de problématiques spécifiques et plus ouverts à la réception de ces dossiers. Cela amène des femmes à venir vers nous car elles savent qu'elles vont être traitées de manière adaptée par rapport à leurs besoins. » En matière de diversité et d'inclusion, le rôle d'un DRH est véritablement d'embarquer l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs. Sofia Merlo a expliqué l'importance de l'attention portée par le Groupe pour assurer un environnement de travail qui garantisse le respect des personnes. « Sur le plan RH, nous voulons avoir une culture d'éthique et d'inclusion forte, ancrée dans toutes les actions quotidiennes de nos collaborateurs et managers. Cela passe par un socle commun sur lequel nous devons tous

travailler. » Des systèmes d'alertes existent en interne et sur lesquels des enquêtes sont menées. « Nous garantissons le fait que, si l'on se trouve face à des comportements qui ne sont pas respectueux, des sanctions sont prises et peuvent aller jusqu'au licenciement. » Tous ces éléments sont traités à un niveau global, au sein de tous les pays, et sont rapportés au conseil d'administration du groupe. Elle n'a pas manqué d'insister également sur le volontariat des collaborateurs qui souhaitent être parties prenantes de ces enjeux sociétaux. « Les sujets de diversité ne concernent pas que les DRH, bien au contraire. Si l'on veut faire avancer les choses, ils doivent être portés par les dirigeants et tous les collaborateurs. » Les réseaux collaborateurs (ex : Mix-city, PRIDE, We Generation, Afrinity, Ability...) challengent le groupe et sont porteurs de nouvelles idées qui font bouger les lignes de l'intérieur. « Tous ces réseaux vont permettre une meilleure compréhension de ce que le groupe met en place, parce qu'il y a encore une méconnaissance de nos actions, mais aussi de faire remonter les besoins des collaborateurs. C'est très interactif. » Aujourd'hui, à peu près 50 000 salariés participent à ces réseaux parrainés par un membre du Comex. De plus, le programme #1MillionHours2Help offre aux collaborateurs de BNP Paribas la possibilité d'accompagner des associations sur leur temps de travail. « Nous faisons en sorte qu'il y ait environ 500 000 heures par an à travers le monde dédiées à des sujets collectifs ou individuels. » Grâce à cela, 500 collaborateurs participent notamment à l'initiative 1 jeune, 1 mentor mise en place par le gouvernement. Ce tissu, non exhaustif, d'actions et de projets poursuit l'ambition de faire de la banque et de la finance des secteurs plus audibles sur les valeurs qu'ils revendiquent.

« Les diversités sont des sujets sur lesquels la société bouge et nous pousse à progresser constamment. » C'est une certitude, Sofia Merlo, femme franco-marocaine, continuera son combat pour porter haut et fort ses convictions, celles de tout un groupe... et d'inspirer la communauté HEC !

**Elie Sic-Sic (H.03) et Victoire Aubertin, membres du bureau du Club HEC DiversitéS**



Sofia Merlo (H.85).

A droite : le palais de la  
Civilisation italienne, à  
Rome.



# LA DOLCE VITA

Ils en avaient rêvé... Ils l'ont fait ! Un groupe d'une trentaine d'aventuriers prêts à tout (alumni membres du Club Luxe & Création et leur conjoint-e) ont pris la route de la Cité éternelle pour un séjour mémorable en mai.



**U**n programme mêlant tourisme et rencontres professionnelles dans le secteur du luxe et de la mode avait été préparé par une équipe d'organiseurs chevronnés – merci notamment à Gilles Charoussat (E03) ! –, membres du bureau du Club. Il s'agissait de faire aussi bien que les fameux voyages organisés par notre camarade et ami Éric de Rugy (H.75) ! Autant dire que la barre était haut placée. Voyons donc de quoi il s'est agi.

Tout d'abord, côté métiers, nous avons eu, dès le premier jour, jeudi, le privilège d'être reçu par Serge Brunswig, le CEO de Fendi, dans le splendide Palazzo della Civiltà Italiana. Serge nous fit admirer Rome depuis la terrasse du palais avant de nous introduire au très exclusif atelier fourrure de la célèbre maison qu'il dirige. Puis, dans l'après-midi, nous fûmes reçus via Condotti au siège de la Maison Bulgari par notre camarade Antoine Pin (H.93), Watches Division Managing Director de ce fleuron world class de la joaillerie. Antoine nous en fit découvrir la superbe boutique, navire amiral de la marque, et nous présenta, dans cette ambiance glamour et raffinée si typique de la culture italienne, quelques-uns des nouveaux modèles qu'il vient de lancer.

Deux grands noms du luxe, deux références italiennes, appartenant à LVMH, le séjour commençait bien ! Il faut dire qu'entre ces deux visites, nous avons été à la découverte du temple de Vénus et de Rome, construit sous le règne d'Hadrien. Ce temple, le plus grand de Rome par sa

À gauche : les thermes de  
Caracalla.  
Ci-contre : les Alumni HEC  
devant le palais  
Farnese.



Illustrations : Marie-Clémence Levee (H.07)

## Piazza Navona, à Rome.

superficie, récemment restauré grâce à la générosité de Fendi, surplombe le Colisée dont il permet d'avoir une vue impressionnante.

Nous avons eu le matin, dès potron-minet – car nous n'étions pas là que pour le tourisme ! – une conférence du même Antoine, sur son expérience au sein de Bulgari et sur sa stratégie de développement. Bel exemple de vision et d'engagement ! Après un échange avec Cyril Buzut (H.94), CFO de Brioni (du groupe Kering), grande maison de mode masculine, et avec Pietro Innocenti, CEO de Porsche Italia (qui nous rappela qu'HEC collabore avec sa firme, à Stuttgart, à un programme de formation en management), nous eûmes la conviction du devoir accompli !

Le lendemain, bien que consacré à la présence de notre pays dans la ville éternelle, la journée commença par une passionnante conférence de Tiziano Vudafieri, architecte et designer milanais, spécialiste du retail pour les marques de luxe et époux de notre camarade Catherine Vautrin (H.83), Chief Marketing Officer de Salvatore Ferragamo. Puis, deux temps forts nous furent offerts :

### Visite du palais Farnese

La visite privée du palais Farnese, siège de l'ambassade de France : Monsieur l'Ambassadeur Christian Masset et son épouse nous firent découvrir eux-mêmes ce chef-d'œuvre de l'architecture Renaissance sur lequel tout a été dit et écrit mais la réalité dépasse l'imagination tant on est en présence d'une œuvre majeure, aboutie, dont les qualités de proportions, d'équilibre et de raffinement sont proprement stupéfiantes. Profitons de ce moment pour remercier notre camarade Olivier Mellerio (H.68), fondateur du Club Luxe & Création et participant au voyage, de nous avoir mis en relation avec Son Excellence !

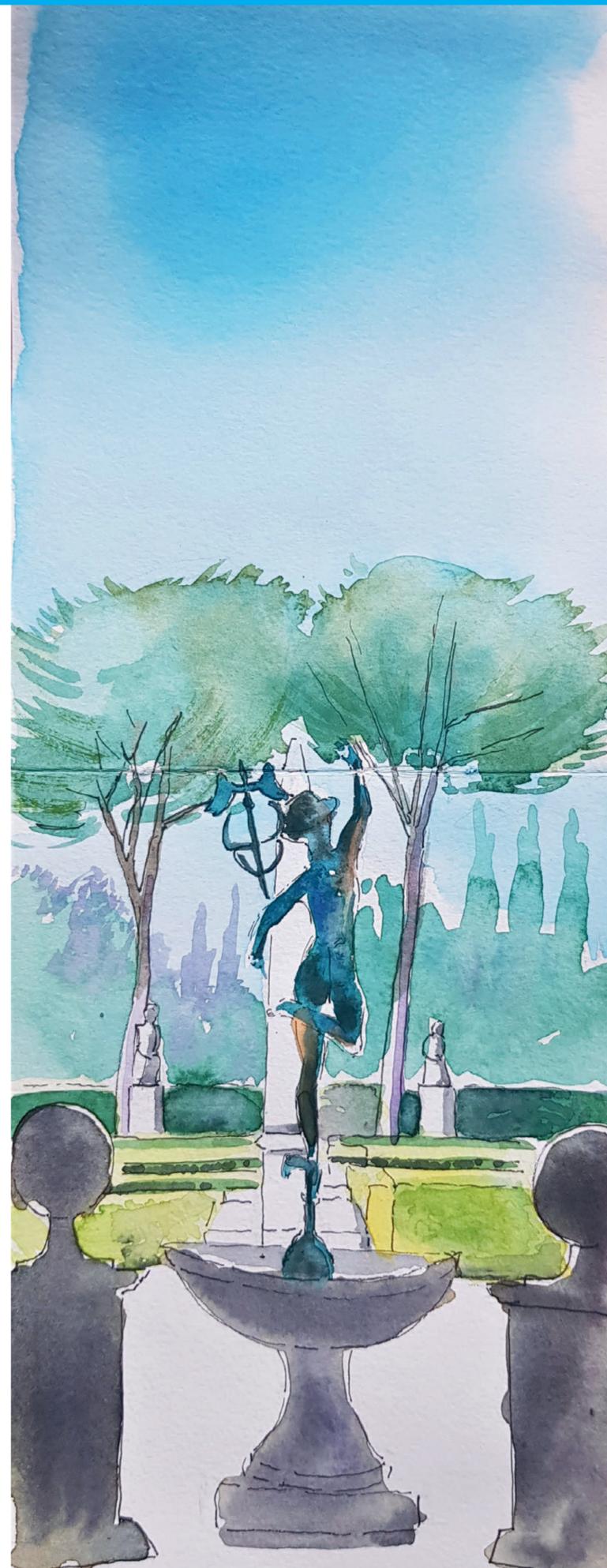
À l'issue de cette visite, Frédéric Kaplan, ministre conseiller pour les Affaires économiques, nous accorda un très riche entretien sur les relations entre France et Italie actuellement au beau fixe, favorisant, de ce fait, des échanges croisés réguliers avec l'Allemagne, nos trois pays formant un socle historique essentiel au développement et à la stabilité de l'Europe.

Un autre temps fort fut la visite de la villa Médicis, siège de l'Académie de France à Rome. Nous nous souviendrons longtemps de cet élégant palais posé au-dessus de la Piazza di Spagna, des jardins qui l'entourent, jouxtant la villa Borghese. Quel endroit idéal pour accueillir ces artistes et créateurs qui viennent y travailler et perpétuer la tradition de la présence culturelle française sur les bords du Tibre !

La journée se termina par un dîner de gala où nous rejoignirent une dizaine de convives, camarades basés en Italie et leurs conjoints et un retour sous les étoiles du ciel de Rome, caressés par une douce brise venant de la mer tyrrhénienne toute proche.



Illustrations : Marie-Clémence Levee (H.07)



Le dimanche, en route pour Caravage et les thermes de Caracalla avec, pour commencer, la visite de l'église Saint-Louis-des-Français qui abrite trois tableaux du grand Caravage, dont le magnifique *La Vocation de saint Matthieu* où le maître lombard est au sommet de son art dans le traitement révolutionnaire de la lumière et de l'expression des personnages.

Puis, dernière étape avant la fin de notre séjour pour la majorité d'entre nous – accompagnés par un guide talentueux, italien parlant un parfait français, archéologue et comédien –, la découverte des thermes de Caracalla dont l'imposante silhouette de briques semble défier les siècles. Considérés à leur ouverture en 216 comme le plus grand complexe de bains de l'antiquité, ils offrent une vision de ce que la Rome antique devait offrir en termes (pardon, on ne pouvait pas ne pas faire celui-là !) de sociabilité et de services.

Profitant de l'occasion, un petit groupe d'entre nous était allé assister ce matin-là, sur la place Saint-Pierre au Vatican, à la longue et belle cérémonie de canonisation de Charles de Foucauld et avait pu saluer de près, à son passage, le Pape François, après un détour par l'élégante Piazza Navona.

Pour d'autres, accueil de Fabrizio Romano sur la terrasse de l'hôtel, fondateur avec notre camarade Olivier Mellerio de l'Irefi (Institut pour les relations économiques France-Italie), un institut indépendant qui œuvre au rapprochement d'entreprises et aux relations d'affaires entre Français et Italiens : proches culturellement, ils le sont beaucoup moins dans leur comportement psychologique et, dans le monde de l'entreprise, doivent parvenir à harmoniser « la rigueur cartésienne française et la ferveur émotionnelle italienne ».

Enfin, un supplément passionnant pour une dizaine d'entre nous restés à Rome un jour de plus, lundi 16 mai : une rencontre d'une heure avec sœur Nathalie Becquart (H.92), appelée en 2021 par le Pape François au poste de sous-secrétaire du secrétariat du Synode des évêques. Nathalie, numéro 2 de cette institution consultative de l'Église catholique, est ainsi devenue la première femme de l'histoire à avoir droit de vote à l'assemblée des évêques.

Sa mission, qu'elle nous exposa en termes clairs et très inspirants, consiste en un dialogue très ouvert avec les diocèses et les membres d'autres religions, à remonter des propositions pour le Synode des évêques, rassemblement destiné fin 2023 à préparer l'avenir de l'Église.

Rome était belle, chaleureuse, accueillante, sensuelle. Nous avons été séduits et enchantés par son atmosphère conviviale et heureuse, ce mélange de fantaisie et de bienveillance propres à l'Italie. Une vraie *dolce vita, davvero!*

**Alain Caradeuc (H.70) et Eric Blanche (H.74)**

# SUR LA ROUTE DE COMPOSTELLE CHEMIN DU SACRÉ

**F**élicitations aux vingt membres du Club SpiritualitéS partis pour une semaine sur le chemin de Compostelle ! Venus d'horizons différents, mus chacun par des ambitions qui leur étaient propres, ils ne se connaissaient pas ou peu avant le départ. Leur point commun : le souhait de partir ensemble et de vivre une expérience hors norme. Un parcours de 120 km sur le GR65, 20 à 25 km par jour et des étapes dans les gîtes pèlerin du 14 au 21 mai. Sur l'invitation d'Aude Simon (H.97), ils ont été invités à marcher un, deux ou six jours en toute liberté sur l'un des plus beaux chemins de pèlerinage inscrit sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO et à mettre leurs pas dans ceux de milliers de pèlerins avant eux. Une semaine intense en émotions et en partages, des rencontres authentiques qui font grandir, une invitation à se redécouvrir et à se connecter à plus grand que soi.

## We share, we dare, we care

L'appel du Chemin les a rassemblés. Portés par les valeurs de camaraderie, au gré de belles rencontres et de riches partages, ils ont formé un groupe bienveillant et respectueux de chacun. Tous disent qu'ils ont été touchés et transformés par cette expérience. Il y a eu des moments faciles et des moments difficiles, des doutes, des découvertes, de l'inattendu et de la joie partagée. L'ensemble de la communauté HEC Alumni s'est mobilisé pour ce projet qui a bénéficié d'un accueil remarquable et d'une dynamique exceptionnelle. Plus de 120 personnes ont participé aux rencontres, conférences et randonnées préparatoires organisées en partenariat avec les Clubs HEC Bénévolat, HEC Génération Change, HEC Sud-Ouest. Et c'est toute la communauté HEC SpiritualitéS qui a vibré cette semaine-là, suivant en direct les avancées sur le groupe WhatsApp dédié HEC Compostelle. Ils se sont mis en route et à peine rentrés, ils ont décidé de renouveler l'expérience et de repartir sur le Chemin en 2023 !  
*Ultréa!*

## Le chemin de Compostelle, une école du Share, Dare, Care

We share – marcher 120 km ensemble pour partager, grandir, et écrire une histoire commune. Nous avons partagé une pause, un casse-croûte, une lecture de carte ou un sourire réconfortant. Au rituel d'apéro, nous avons échangé nos expériences. Nous avons ouvert des petits bouts de nos histoires, questionnements et fragilités en confiance et avec l'écoute bienveillante de l'autre. We dare – l'audace d'HEC Alumni de créer un Club Spiritualités et l'audace de proposer cette marche. L'audace d'une vision humaniste, en résonance avec l'esprit du Camino. Enfin l'audace de projeter déjà une suite à cette belle aventure humaine, d'autres expériences sur des voies millénaires.

We care – sur le Chemin, le soin prend tout son sens. Le soin de soi, de son corps qui porte le sac à dos (au sens propre et figuré), le soin aux autres. L'attention donnée en observant, en écoutant, et en allant vers l'autre. Enfin, le soin à la nature, avec le respect que l'on ressent quand on la côtoie à 4 km/h.

**Sylvie Berruel (EM.19)**

## We dare – oser reprendre le Chemin... quarante-cinq ans plus tard !

En 1977, partir sur le Chemin ne m'avait pas semblé être une aventure particulièrement osée... mais quarante-cinq ans plus tard, c'était une autre histoire. Souhaitant repartir depuis plusieurs années, j'hésitais. Heureusement, l'esprit d'HEC a soufflé à travers les branches du Club HEC Spiritualités. Des dates étaient posées, un itinéraire proposé, dans une liberté et une ouverture totale. Et je me suis inscrite ! Aujourd'hui comme hier, mon chemin a été empreint de gratitude. En 2022, J'étais présente à chaque pas, connectée au groupe qui s'était réuni autour du projet, et ma semaine se passait merveilleusement bien. Aucune difficulté physique majeure, des rencontres extraordinaires, des lieux inspirants, une impression de vie intensément vécue pendant une semaine. Je sais déjà que je repartirai sur le Chemin. Toujours dans la gratitude et en lien avec ceux qui nous ont précédés sur ces « voies » fréquentées depuis des temps immémoriaux, et qui sont des illustrations concrètes et incarnées de nos chemins de vie respectifs.

**Dominique Buttica (H.80)**

## We care : une devise partagée par nos hospitaliers

Les hospitaliers partagent un même sens de l'accueil dont voici quelques souvenirs...

Pour notre première soirée, à Montréal-du-Gers, Vincent a soigné nos petits et gros bobos. Cet « homme du Chemin » partage son temps entre ses propres pérégrinations et l'accueil des pèlerins. À Nogaro, nous avons été accueillis par Jacques et Martine, amateurs de cyclotourisme qui se sont reconvertis dans l'accueil bénévole des pèlerins. Avec eux, nous avons découvert l'armagnac, et la bouteille qu'ils nous ont offerte a égayé nos soirées suivantes.

À Aire-sur-l'Adour, Didier, amateur de vieilles pierres, nous a fait découvrir la chapelle des Ursulines ; lieu magique qu'il restaure avec passion. Le dîner en longue table au milieu de la chapelle restera un moment mémorable de notre périple. Enfin, à Miramont-Sensacq, Janine, hospitalière, a su réjouir nos papilles dans la tradition du donativo. Nous avons pensé à Annick Anquetin (E.90), une hospitalière qui nous a aidés à préparer notre chemin.

**Isabelle Goalec (H.82)**

## We Share - pourquoi j'ai proposé ce projet

J'ai commencé le chemin de Compostelle il y a cinq ans sur la voie du Puy-en-Velay. Métaphore du chemin de vie, il a nourri la quête de sens qui m'animait. Au fil des défis physiques, des rencontres inattendues et des paysages grandioses, j'ai senti à chaque pas que je devenais un peu plus moi-même.

C'est parce que cette transformation intérieure a été tellement puissante pour moi que j'ai eu envie d'offrir cette opportunité à d'autres. Dans le cadre du Club SpiritualitéS, j'ai invité ceux qui le souhaitaient à saisir l'occasion d'un voyage à plusieurs. Et ils ont répondu présents !

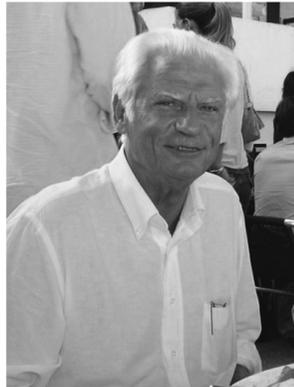
Partir sur le chemin de Compostelle est une invitation à prendre du temps pour soi, un temps propice à la découverte et à l'introspection car les pèlerins cheminent vers l'essentiel. Pour ceux qui s'y engagent, tous s'accordent pour dire combien ce chemin de questionnement est salutaire même si cela peut paraître encore nouveau et parfois périlleux.

« Emprunter le chemin vers l'intérieur de vous-mêmes, aligner qui vous êtes avec ce que vous faites et le sens de votre action »

**Aude Simon (H.97)**



Venus des quatre coins de France, les membres du Club SpiritualitéS se sont retrouvés sur le GR 65, le chemin de Compostelle via le Puy-en-Velay.



## Hommage à Jean-Claude Cathalan (H.60)

La communauté HEC vient de perdre un de ses plus éminents membres en la personne de Jean-Claude Cathalan (H.60) qui, aux termes d'une brillante carrière, nous a quittés cet été.

Son parcours professionnel avait commencé à l'international dans le groupe Roussel-Uclaf, avant qu'il ne rejoigne Nobel-Bozel puis la Compagnie du Midi. En 1985, grand changement: le luxe lui tend les bras et, en homme de culture ayant une fine connaissance des grands marchés étrangers et de leur potentiel, il se passionne pour ce secteur alors à l'aube d'une profonde mutation. C'est ainsi qu'il prend la direction générale de Révillon en 1985 où il engage Karl Lagerfeld comme directeur artistique. Il ne quittera plus cet univers où ses qualités de manager et son sens du relationnel en feront un des dirigeants les plus respectés.

Puis, après avoir géré les parfums Caron, il prend la direction générale de Scherrer et ajoute peu après à ses responsabilités la direction du groupe EK Finances.

Last but not least, il est élu président du Comité Montagne en 1995, fonction qu'il occupera jusqu'en 2019, mettant au service des grands noms du luxe sa connaissance fine de ce secteur et de ses acteurs.

Enfin, et c'est en cela que nous sommes particulièrement touchés par sa disparition, il fut un des fondateurs du club HEC Alumni Luxe & Création, un de ses inspirateurs les plus enthousiastes et les plus impliqués.

Son élégance, son sens de l'amitié et sa droiture morale nous manqueront à jamais.

**Alain Caradeuc (H.70)**



## En souvenir d'Yves Moinier

Le plus exquis des êtres sublunaires nous a quitté, droit sur son vélo comme Monsieur Hulot. Yves était un intellectuel et un amoureux.

Intellectuel, ingénieur des Mines et féru d'histoire, il disait être le seul à avoir étudié tous les cas et toutes les notes qu'on nous distribuait en surabondance dès les débuts du MBA HEC, appelé alors l'ISA.

Amoureux, il l'était éperdument de Christine, qu'il connaissait depuis son adolescence et qu'il épousa une fois arrivé à la retraite après des aventures et des mésaventures qui mériteraient l'écriture d'un roman.

Yves était une pierre angulaire de la construction de l'Amitié de notre promotion. Discret et vif, idéaliste et pragmatique, il était fidèle aux liens puissants que nous avions tissés depuis cinquante ans.

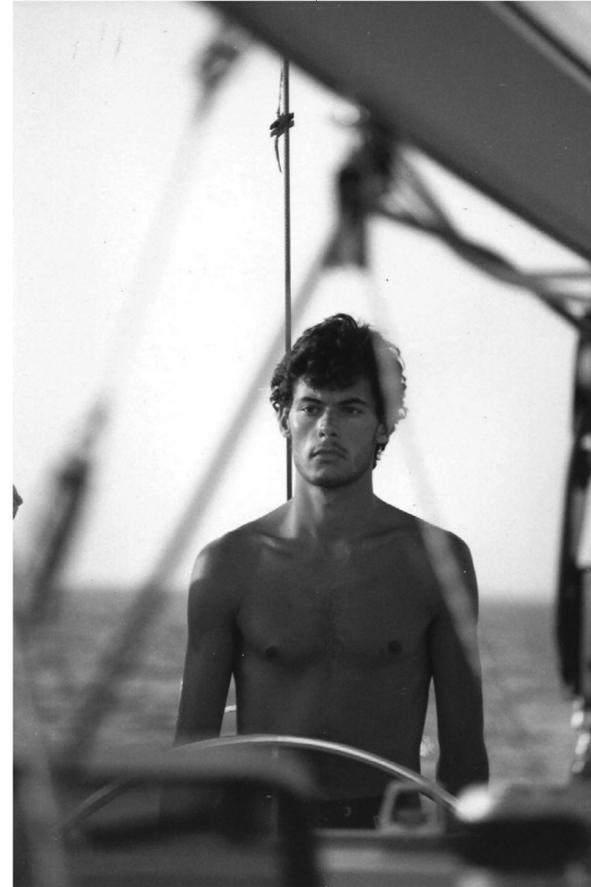
Nous avons eu beaucoup de chance de te connaître, Yves. Repose en paix.

**Michel Hemery (M.73)**

## Hommage à Alain Lebleu (H.70)

Alain Lebleu nous a quittés soudainement le 4 juillet dans son domicile de Longboat Key, en Floride. La cérémonie religieuse a eu lieu le 16 juillet et nos pensées vont à son épouse Hélène ainsi qu'à ses quatre enfants et ses petits-enfants. Alain avait choisi de développer sa carrière professionnelle dans l'immobilier aux États-Unis, principalement dans la région de New York, à partir de 1982. Il avait pris sa retraite en 2017 après une longue carrière américaine, il avait d'ailleurs acquis la citoyenneté américaine en 2010. Alain n'avait pas oublié ses racines françaises et sa connaissance des bourgognes et des bordeaux était bien connue de ses amis. Il était très engagé dans la communauté HEC et en particulier auprès de la Fondation HEC... il était devenu Grand Donateur de la Fondation.

**Olivier Desforges, délégué de la promotion 1970**



## En souvenir de François Legleye (H.86)

Nous avons l'immense tristesse de faire part de la disparition brutale de François Legleye (H.86) survenue le 20 mai. François a été inhumé au cimetière Morumbi de Sao Paulo. François laisse un vide immense pour tous ceux qui l'ont connu. Il avait 56 ans.

Insupportable, inadmissible, inqualifiable! La vie nous réserve des surprises dont il faut savoir se relever. Le décès trop tôt de François Legleye nous laisse sans voix, avec un vide immense à combler.

Immense comme sa présence, amicale, rassurante, permanente. François avait le rare talent de polémiquer avec tous, et d'être ami avec tous.

D'exagérer et de rassurer, de provoquer et de rigoler, sans jamais se prendre au sérieux tout en accomplissant de grandes choses. François avait choisi le Brésil comme terre de cœur, membre influent de la Chambre de commerce franco-brésilienne, ses amis ont prononcé quelques paroles que je reproduis ici, dans la langue qui berçait ses oreilles depuis plus de trente ans.

**Patrick Sabatier**

« Porque minha história com François remonta ao final dos anos 80 quando nos encontramos no

Brasil junto com Jean Baptiste Goethals que hoje represento. Ele trabalhando em Brasília na Embaixada da França e eu para a Danone em São Paulo. Ele brilhantemente formado na HEC Paris e eu recém-formado na Universidade de Direito de Bordeaux. Esses anos brasileiros foram uma festa ininterrupta! Apesar desse amor à primeira vista pelo Brasil, voltamos para a França mais ou menos na mesma época. Ele rapidamente começou uma carreira brilhante como banqueiro no ccf. Eu começando uma longa carreira na loreal. E muitas vezes nos encontramos em uma Nuit Parisienne muito animada.

Mas o amor de François pelo Brasil fez com que ele voltasse rapidamente para lá, seguindo uma carreira brilhante como Vice-Presidente de Finanças Corporativas no CCF Brasil e depois no BNP Paribas Brasil. Depois dessa jornada François decidiu empreender e montar com sócios uma boutique de M&A Kamea Investimentos. Com responsabilidades no Brasil em termos de M&A, eu pude, também, trabalhar com François. Ele nos assessorando ou assessorando empresas alvos. E durante esses anos pude apreciar o profissional tanto do ponto de vista técnico quanto como brilhante negociador. Tive também a oportunidade de ver o engajamento de François na CCFB ou na UFE. »

## décès

Pierre Mallez (H.43M)  
Jean Severac (H.45)  
Francine Sagot (H.JF.47)  
Philippe de Guirard De Montarnal (H.49N)

Jean-François Beerblock (H.51)  
Christian Souillac (H.51)  
Henri Pierre Thomas (H.51)  
Emile Y. Louapre (H.53)  
Philippe Richard (H.54)  
Jean-Claude Epry (H.55)  
Béatrice Desforges (H.JF.56)  
Claude Guyot, née Haedrich (H.JF.57)  
Hubert de La Barge De Certeau (H.57)  
Henri de Verthamon (H.58)  
Jean-Claude Cathalan (H.60)  
René-Marc Charpentier (H.60)  
Jean-Marc Monin (H.60)  
François Rheinart (H.60)  
Jérôme Stifter (H.60)

« Recebi muitas mensagens de amigos em comum que não conseguiram estar presentes fisicamente hoje.

Vou citar 2 de ellos. Primeiro François Dossa que foi na HEC junto e fez uma parte de sua carreira no Brasil: "Eu conhecia bem o François e gostava de sua "grande gueule" e do fato de não ter medo de nada. Estou triste. É tão inesperado e injusto. »

Não posso tampouco finalizar sem citar Jean Baptiste: « François um caro amigo com quem era possível sentar, brincar e rir de nada e de todo durante horas com à leveza de conversas que só verdadeiros amigos conseguem ter. François eu sei que você, de la encima, vai continuar a ser parte dessas conversas, dessas risadas. »

De François j'entends encore *Lasciate me cantare* dans la nuit jovacienne en duo avec Éric, de leur balcon, je revois le Master Chef en hamburger de Gerbidon, le refuge amical qu'il m'offrit lors d'un grand coup de mou, le plaisir toujours d'échanger lors de ses passages à Paris.

J'ai perdu un ami, un grand frère, à bientôt El Glaoui  
Toutes nos pensées vont à ses parents, sa famille, Carla son épouse, Isadora, Alice et Joa ses enfants. Até ja nosso Amigo, um abraço da todos. »

**Serge Cometti (H.86) avec la complicité d'Éric Santenac (H.86) et Patrick Sabatier**

Bernard de Chambost (H.61)  
Erwin Meissner (H.61)  
André Verdeil (H.61)  
Catherine Flahault, née Moinet (H.JF.62)  
Pierre Respingier (H.62)  
Philippe Breigeat (H.63)  
Meyer Dahan (H.65)  
Jean-Claude Léger (H.65)  
Jean-Paul Peneau (H.65)  
Antoine Tabry (H.65)  
Michel Tenaillon (H.65)  
Jean Thouard (H.66)  
Yves Tallec (E.67), père de Marc Tallec (H.79)  
Chantal Bussenault, née Pihouee (H.JF.68)  
Charles Dargent (H.69)  
Philippe Gutmann (E.69)  
Dominique Arrighi De Casanova (H.70)

Yves Lambert (E.70)  
Alain Lebleu (H.70)  
Jacqueline Papuchon, née David (H.JF.70)  
Marie-Pierre Rendolet, née Hippert (H.JF.72)

Jean Bodrero (E.73)  
Yves Moinier (MBA.73)  
Michel de Vorges (E.74)  
Albert Philippe Dumon (E.83)  
Renaud Lombard-Platet (H.83)  
Jean-Paul Chaton (E.84)  
Patrice Blot (E.91)  
Christian Fassier (E.92)  
Christophe Gareyte (E.03)  
Paurnima Kulkarni (E.17)  
Capucine Foucher (H.24)

## MÉDECINE DU FUTUR...



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](mailto:journal@hecalumni.fr)

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

L'Alumni Journal, supplément du magazine

HEC Stories n° 15, septembre 2022.

Ne peut être vendu séparément.

Rédactrice en chef : Daphné Segretain.

Responsable médias numériques : Flavia Sanches.

Secrétaires 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, 2022.

## bénévolat

## LES ALUMNI S'ENGAGENT AUX CÔTÉS DES ASSOCIATIONS

HEC Bénévolat est à ton service, quels que soit ton âge et ta situation, étudiant, en activité, entre deux jobs, retraité, pour t'informer sur les différentes formes de bénévolat, les secteurs associatifs et les missions ou mandats qui peuvent correspondre à tes aspirations. Que tu disposes de quelques heures par mois ou plus, même pendant une période limitée, HEC Bénévolat t'accompagnera dans ton expérience bénévole. HEC Bénévolat rassemble la communauté des alumni qui ont déjà ou recherchent un engagement bénévole en s'appuyant sur les expériences de nos camarades et une connaissance du monde associatif.

**NOMINATIONS**

**CARITAS HABITAT**, Foncière du Secours catholique Caritas France.

Thierry Vennin, membre du Comité consultatif des engagements

Liem Nguyen et Simon Valadou, membres du Codir de Caritas Habitat Gestion.

**IDEAS**: accompagne des organismes d'intérêt général, associations, fondations, ONG, qui souhaitent améliorer leurs pratiques de gouvernance, de gestion financière, de pilotage et d'évaluation.

Liem Nguyen et Jean-Luc Watine, Conseillers

**CRA (Cédants et repreneurs d'affaires)**

Frédéric Vincent, délégué général

**OFFRES DE MISSIONS BÉNÉVOLES**

**CRA** facilite la transmission d'entreprises.

CRA (70 délégations régionales) recherche son secrétaire général (Paris) et des délégués pour ses 70 délégations régionales, en particulier en Normandie.

**FONDATION du PATRIMOINE** recherche des Délégués sur toute la France, et en particulier sur les régions PACA, Nouvelle Aquitaine, Grand Est, Hauts de France... pour accompagner des propriétaires publics et privés et les aider dans

leurs projets de sauvegarde.

**IDEAS** recherche des conseillers (formation de 2 jours les 16 et 24 novembre à Paris), avec des compétences expertises dans la direction d'entreprises pour accompagner, en binôme, des organismes d'intérêt général qui souhaitent améliorer leurs pratiques de gouvernance, de gestion financière, de pilotage et d'évaluation.

**ENTRAIDE SCOLAIRE AMICALE**, association nationale, (formation et support méthodologique) recherche des

• **Mentors : 1 heure par semaine** (hors vacances scolaires) au domicile d'un élève, collégien ou lycéen : lui redonner confiance en lui, revoir les bases, organiser son travail, impliquer ses parents et faciliter leurs relations avec l'école.

• **Coresponsables d'antenne** : 4 heures par semaine pour animer l'antenne avec le support d'un responsable de secteur : recrutement de mentors, organisation de rencontres avec les mentors, relation avec les familles et les partenaires (écoles, services sociaux, mairie...) H'UP recherche des Experts (sectoriels, fonctionnels...) pouvant libérer un peu de leur temps pour mettre leurs compétences au service de créateurs d'entreprises en situation de handicap.

**KODIKO** a pour mission d'accompagner vers l'emploi des personnes ayant obtenu le statut de réfugié. Vous disposez au moins de 1 heure par semaine ? Devenez Connecteur ou Connectrice (formation assurée) et suivez l'avancement de 3 binômes réfugiés-salariés en leur apportant conseils et éclairages.

**APERÉ**, Accompagnement personnalisé d'entrepreneurs et repreneurs d'entreprises, recherche des accompagnateurs qui rejoindront son équipe à taille humaine (12 personnes) pour intervenir en Ile-de-France et sur d'autres régions en présentiel ou en visioconférence, auprès de repreneurs avant, pendant et après leurs reprises d'entreprises.

**ÉVÉNEMENTS HEC Bénévolat**

• **10 octobre de 18 h à 19 h 30** (visioconférence)

Workshop trésoriers

Carrefours Bénévoles d'HEC Bénévolat,

Workshop Echanges et Solutions destiné aux trésoriers d'associations

• **8 novembre de 18 h à 20 h** (visioconférence et présentiel) Table ronde « Booster la performance de ton association grâce à une gouvernance efficace » HEC Bénévolat et le Club Gouvernance propose une table ronde qui accueillera : Pascale Mourvillier, ex-administratrice, Société française des analystes financiers, Sylvie Bretones,

déléguée générale, Fondation Notre-Dame, Christian Lemaire, administrateur, Croix-Rouge Insertion

Inscription : en allant dans l'agenda de la page d'HEC Bénévolat sur le site [hecalumni.fr](http://hecalumni.fr)

Pour toutes questions et suggestions : [table ronde327@gmail.com](mailto:table ronde327@gmail.com)

• **14 novembre de 18 h à 19 h 30** (visioconférence) La collaboration salariés & bénévoles, Carrefours Bénévoles d'HEC Bénévolat, Workshop Echanges et Solutions

• **15 et 22 novembre de 17 h 30 à 19 h 30** (visioconférence) Atelier Comprendre et gérer les associations.

• **24 novembre de 16 h à 17 h 30** (présentiel et visioconférence) Club des présidents sur le thème de la sobriété dans les associations dans le contexte économique actuel.

• **12 décembre de 18 h à 19 h 30** (visioconférence) Concilier carrière professionnelle et implication associative ;

Carrefours Bénévoles d'HEC Bénévolat, Workshop Echanges et Solutions.

• **12 décembre de 18 h à 19 h 30** (visioconférence) Concilier carrière professionnelle et implication associative ;

Carrefours Bénévoles d'HEC Bénévolat, Workshop Echanges et Solutions.

• **12 décembre de 18 h à 19 h 30** (visioconférence) Concilier carrière professionnelle et implication associative ;

Carrefours Bénévoles d'HEC Bénévolat, Workshop Echanges et Solutions.

• **12 décembre de 18 h à 19 h 30** (visioconférence) Concilier carrière professionnelle et implication associative ;

Carrefours Bénévoles d'HEC Bénévolat, Workshop Echanges et Solutions.

**Pour vous inscrire, connectez-vous sur le site HEC Alumni > HEC Bénévolat > Nos événements : [www.hecalumni.fr/group/hec-benevolat-hec-volunteering/205/calendar](http://www.hecalumni.fr/group/hec-benevolat-hec-volunteering/205/calendar)**