

MANAULT

hec
stories
ÉDITION PRINTEMPS 2023

JOURNAL



**LE ROMAN DE CHOPIN,
P.14**



**LA PIANISTE MARIA
BUNDGÅRD, P.4**



**BONIFACE PARLOS (H.24),
AGRICULTURE ET MIXITÉ P.7**



TRIBUNE, INFLUENCE ET RESPONSABILITÉ, STÉPHANE BOUILLET (H.97), P.16



CLUB HEC SKI, HEC SUR LES SOMMETS!, P.12



1961

Françoise Deroy-Pineau (H.JF.61)

I
Les intempéries en Amérique du Nord dans une famille pendant les jours de Noël à Montréal et dans les Laurentides.

Après avoir dressé plusieurs semaines à l'avance un organigramme des menus et fait la liste de ce que chacun devait apporter, chaque heure a vu jaillir ses contrordres.

Jeudi 22. P. devait arriver au chalet dans la soirée. Il renonce à cause de l'état des chaussées enneigées.

Vendredi 23. La tempête empire. Il est demandé aux citoyens de rester chez eux. Routes et autoroutes sont quasiment fermées.

Samedi 24.

9 h : Y. et P. préviennent qu'ils arrivent deux heures plus tard. On leur répond qu'il y a 50 cm de neige sur le chemin. Ils retournent à Montréal chez Y. déjeuner avec les (délicieuses) provisions préparées.

14 h : P. prévient qu'il arrive. L'autoroute 15 est dégagée. Ça tombe bien, le déneigeur vient de passer sur notre chemin. Mais Y. doit travailler les 25 et 26 décembre et propose d'arriver mardi 27.

16 h : P. et sa famille arrivent. Souper et veillée de Noël. Pas de messe de minuit. Les routes sont trop difficiles. On joue à Château Lafortune.

Dimanche 25 : beau temps. Les vieux vont à la messe du jour. Les jeunes préparent le déjeuner. On mange le cheesecake que j'avais préparé pour la veille au soir à la demande de la famille.

Lundi 26 : encore du beau temps. La famille de P. part au ski.

Mardi 27.

9 h : Y. confirme son arrivée. Je refais en vitesse un autre cheesecake et P. son délicieux ragoût végétarien.

11 h 30 : La famille de Y. arrive, sans la maman de A. qui a préféré retourner chez elle après tous ces contretemps et, mais avec, E., copain de Gab.



14 h : P., sa famille et C. doivent retourner à Montréal. Soirée et dîner sans problème...

22 h 10 : Coupure d'électricité. Donc, ni lumière, ni eau, ni chauffage. On retourne au temps des cavernes.

Nuit dans le noir. Gas. se lève toutes les deux heures pour remplir le poêle à bois.

Mercredi 28.

8 h : Le site d'Hydro-Québec prévient que le courant ne reviendra pas avant vendredi 30, 21 h. On vide réfrigérateurs et congélateurs. On se partage le contenu. Toutes mes provisions de l'hiver cuisinées amoureusement à l'automne disparaissent !

10 h : Tout le monde revient à Montréal sous la pluie verglaçante. Imperturbable, Gas. conduit comme un professionnel, mais, du haut de ses 84 ans, il est un peu fatigué à l'arrivée.

II

Comme chaque année, ce mois de janvier apporte son lot de bonnes ou mauvaises nouvelles. Celles de nos ami·e·s sont un kaléidoscope des questions de société. Je me suis livrée à un petit inventaire des textes des uns et des autres. Je ne vous dirai pas qui a vécu quoi, mais je suis admirative de l'agentivité (un mot cher à nos petits-enfants) inventive de nos

correspondant.e.s. À la litanie vieillissement-maladie-perte d'autonomie-dépendance, il est répondu : prendre un nouveau départ, utiliser son expérience pour anticiper, approfondir sa sagesse par la contemplation de la nature, partager, demeurer séduisant·e, accompagner, soutenir, se rendre utile, investir son énergie dans un bénévolat, les sorties culturelles, les rencontres, la danse, le yoga, les programmes proposés par HEC Alumni. Tout cela paraît fou quand on ne peut pas bouger mais avec Internet, on accède à tout (ou presque) de chez soi. Mais ça n'épargne pas les questions cruciales.

Faut-il le (la) placer en ehpad ou finir sa vie avec un époux (une épouse) trop dépendant·e pour nos forces déclinantes ?

Comment réagir face au divorce de nos enfants ? À la souffrance et la sexualité des petits-enfants ? À leur éloignement ? La réponse est unanime : sauvegarder la relation, protéger les petits-enfants.

Une option gagnante sur tous les plans : transmettre par écrit les souvenirs de famille. Nos descendants les liront le moment venu.

Si ces lignes paraissent sèches, c'est que je ne veux pas étaler l'actualité déchirante : la petite-fille prise dans

un réseau de prostitution, le petit-fils qui a déjà deux enfants et devient une femme, le conjoint Alzheimer, et j'en passe. Mais la sérénité et les moyens adoptés pour réagir forcent l'admiration.

III

En octobre dernier, j'étais invitée par le centre culturel Espace-Art-nature, à Neuville, du côté de Québec, à une table ronde sur « Le sens et le besoin de l'autre selon les époques ». Nous étions deux à échanger autour d'Isabelle Forest, animatrice : l'autre personne était Nicole O'Bomsawin, Abénakis d'Odanak (région de Trois-Rivières) et anthropologue. Dans l'assistance, une cinquantaine de personnes de tous les âges et de toutes conditions, dont deux marionnettistes, quelques professeurs, un imam...

L'échange a été passionnant. Depuis l'époque (XVII^e-XVIII^e siècles) de la Nouvelle-France jusqu'à aujourd'hui, le contact entre autochtones et Européens s'est avéré, au pire, conflictuel, au mieux, complémentaire. Ce jour-là, nous avions le meilleur, dans la foulée des alliances historiques entre Français, Algonquiens, et Wendats.

Nicole est une « aînée ». Dans la sagesse autochtone, elle a une parole à transmettre. Elle la révèle d'abord aux enfants par des contes inspirés par sa tradition. Mais aussi dans des conférences où sa sérénité communicante impose paisiblement des dialogues joyeux, parfois entrecoupés d'une petite danse ou du son du tambour. Ce jour-là, il n'y avait ni danse, ni tambour, seulement trois femmes de connivence pour chercher et trouver des points de rencontre complémentaires.

Nous avons navigué à travers l'Histoire, depuis « mes » pionnières de la Nouvelle-France et leurs écoles à qui les chefs autochtones confiaient leurs filles, jusqu'à l'institution Kiuna, fondée par Nicole (et une équipe) pour intégrer les savoirs autochtones d'union avec la nature aux programmes préuniversitaires.

Ainsi, au XVII^e siècle, Marie Guyard, de Tours, ou Marguerite Bourgeoys, de Troyes, sont venues faire l'école aux jeunes autochtones et françaises de la vallée du Saint-Laurent. Aujourd'hui, l'institution Kiuna enseigne les savoirs ancestraux des peuples premiers du nord-est de l'Amérique du Nord.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Institution_Kiuna



1963

Françoise Rey (H.JF.63)

Bravant les tempêtes sociales et les attaques du Covid, 28 HECJF (sur 90) se sont retrouvées au restaurant Noces de Jeannette, pour le 60^e anniversaire de sortie de l'École.

Quelques moments forts de notre passage 98 avenue Raymond Poincaré ont été rapidement évoqués : la prise de notes en dessinant des signes cabalistiques, la résistance opiniâtre des Underwood à nos doigts effilés, les compétitions athlétiques, les voyages, etc.

Ce tour de table a surtout fait (re) découvrir la diversité et la richesse de nos parcours professionnels et personnels, l'engagement sociétal toujours présent, et le non moins présent engagement familial des unes et des autres, enfants, petits-enfants (2 générations présentes grâce à Isabelle Destagnol et Thomas Menabrea), arrière-petits-enfants, neveux, nièces... sans oublier les choix artistiques ou sportifs (Marie-Françoise Lequoy-Poiré, peintre, et Anne-Marie Manternach, chanteuse et golfeuse).

D'Afrique à la Russie, en passant par le Maroc (où Claude Racodon-Vidal participe à une semaine sur l'islam), le Berri (où Martine Leguédois-Mallein, notre spécialiste médiévale, nous prépare une séance sur Louis XI, né à Bourges il y a 600 ans, 6^e roi Valois, ayant vécu 60 ans), et les autres provinces de France, car derrière chacune sommeille une Terrienne... le temps fut trop court. Mais une boucle WhatsApp se met en place pour faciliter nos futures retrouvailles ! C'est dans la bonne humeur que le groupe s'est séparé, après une ultime photo sur les marches de l'Opéra-Comique.



1966

Olivier Devergne (H.66)

Savez-vous, lecteurs de cette rubrique, que notre promotion fut la dernière à faire tout son cursus boulevard Malesherbes ? Peut-être est-ce ce sentiment d'avoir été abandonné qui a renforcé notre esprit de solidarité et l'amitié qui nous unit.

Alors que nous sommes presque tous octogénaires ou pas très éloignés, nous restons nombreux à être fidèles à nos rendez-vous annuels.

C'est ainsi que le jeudi 24 novembre, nous nous sommes retrouvés soixante-trois autour des tables accueillantes de Chez Françoise (au sous-sol de l'ancienne aérogare des Invalides – quelle tristesse de voir ce rez-de-chaussée changé en no man's land...). Les anciens parlementaires ou diplomates de notre promotion étaient chez eux et heureux de retrouver leur cantine !

Ce fut pour certains l'occasion de rappeler les bons moments passés au cours de l'année presque achevée, à Aix-en-Provence et Marseille, ou bien à sillonner le sud de la Norvège et surtout de rappeler le travail fait par notre camarade Jean-Jacques qui tient à jour le blog de notre promotion, qui regroupe tous les événements qui ont marqué sa vie. <https://hec66.blogspot.com>

Et nos camarades moins mobiles étaient heureux de partager un moment de convivialité qui ne les obligeait pas à de lointains déplacements. Les délégués en profitèrent pour annoncer ce qui était en voie d'organisation pour 2023, à savoir : un séjour au bord du lac Léman, de 3 journées et 4 nuits, préparé par notre régional de l'étape, Christian Vulliez (du 19 au 23 juin) ; et un voyage à Oman, dont nous avons confié l'organisation à Voyageurs du monde, du 7 au 14 octobre.

Et au moment où j'écris ce petit article, le 20 décembre 2022, nous sommes déjà 35 inscrits pour les bords du lac et 24 pour Oman !

Et nous nous retrouverons autour d'un déjeuner fin 2023.

1970

Jean-Pierre Castelain (H.70)

La retraite se poursuit, et toujours aussi belle. Mon 18^e ouvrage, *Berrichon, l'ami du Beau*, évoque les reconstructions et les restaurations sur la route Jacques-Cœur après la guerre de Cent Ans. J'adore conter l'histoire des bâtisseurs et, pour ce roman, la combinaison entre les bâtisseurs et le Beau m'apparut fascinante. D'autant plus que pour cette période de l'histoire, rebâtir en gothique reste passionnant, tout en se combinant, dans le même temps, aux prémices du style Renaissance. Le héros du livre, un compagnon tailleur-sculpteur, profite au maximum de restaurer en gothique tout en participant à des créations de décors façon Renaissance. C'est un vrai bonheur de bâtir et de nager dans le Beau. Un sentiment aussi clair pour mon héros que pour moi. C'est vraiment enthousiasmant, cela d'autant plus que bon nombre de mes lecteurs m'envoient régulièrement des mails pour m'assurer de leur satisfaction et de leur fidélité !

Alors n'hésitez pas à consulter mon site :

<http://jpcastelain.com>



Bernard-Louis Denis (H.70)

Vendredi 6 janvier. Je reprends ma petite narration sur l'organisation d'un rassemblement et rallye de voitures anciennes, dont le premier épisode a été publié dans l'édition de *l'Alumni Journal* du printemps 2022.

Ces rallies, rassemblements de voitures anciennes et autres événements « Automobilia » font maintenant florès et l'on en dénombrait plus de mille en France en 2022 ! Désormais retraité de l'industrie pétrolière, je peux enfin gérer mon temps à ma guise et me consacrer notamment à cette activité bénévole. Comme pour le précédent épisode, je débute par ce que HEC m'a apporté pour être, un demi-siècle plus tard, un parfait organisateur d'événement voitures anciennes.

Souvenirs, souvenirs... La formation de la grande école dans les années 1960-1970 comportait un solide enseignement juridique : droit civil, droit commercial, droit fiscal, droit administratif et droit public. Nous vivions les dernières années des cours en amphithéâtre : la revue des élèves avait publié en février 1965 un numéro spécial présentant la nouvelle école à Jouy-en-Josas. On y voyait notamment une photo du doyen de la Faculté de droit de Paris, Monsieur Georges Vedel, délivrant au microphone son

cours de droit administratif dans le grand amph. Le droit public, quant à lui, était enseigné en groupe d'études d'une vingtaine d'élèves. La terminologie était « Conférences de méthode - Environnement de l'entreprise » et les professeurs étaient généralement diplômés de l'ENA et/ou de Sciences Po. En bref, le diplômé HEC avait un solide bagage juridique en quittant sa grande et belle école. Cela fait que l'organisateur de rallye automobile qui écrit ces lignes n'est pas dépaycé par la législation détaillée, voire pointilleuse, si caractéristique de notre grand pays... Merci, Napoléon !

La législation applicable aux manifestations « Automobilia ». Le montage d'un rassemblement ou d'un rallye automobile ne s'improvise pas, nous l'avions vu dans le précédent épisode. Il faut que l'événement soit déclaré à l'administration et il faut qu'il soit couvert par une assurance souscrite par une association loi 1901.

Les déclarations préalables. Selon l'importance de la manifestation, il faut informer soit la préfecture du département, soit la mairie du lieu de rassemblement. Pour tout rallye, il faut systématiquement informer la mairie de chaque ville ou village traversé. Les amateurs de voitures anciennes ont leur association : la FFVE (Fédération française des véhicules d'époque), elle-même affiliée à la FIVA (Fédération internationale des véhicules anciens). La FFVE a publié un guide pour l'organisateur de manifestation « Automobilia » et a défini les différents types de manifestations avec une terminologie précise : concentration et manifestation. Pour faire simple, retenons que tout événement doit être déclaré en mairie et, s'il dépasse cinquante voitures, doit être aussi déclaré en préfecture. De plus, pour échapper à la déclaration en préfecture, l'événement ne doit pas comporter un aspect compétition (classement, chronométrage, temps imposé), ni nécessiter la fermeture de la voie publique. Le site de la FFVE donne les détails de la législation : www.ffve.org/ organiser-une-manifestation

L'assurance des organisateurs. Si l'environnement de vous lancer dans ce genre d'entreprise, il vous faut une assurance responsabilité civile (RC) d'organisateur.

Pour cela, il faut soit créer une association loi 1901, soit être hébergé par une association existante. En effet, il n'existe pas d'assureur pour un particulier partant en balade avec les copains et leurs belles autos sur le réseau routier. Dans notre jargon, quand nous parlons de « balade entre copains », une demi-douzaine de voitures me semble un maximum. Dans ce cas de figure, il suffit de l'assurance RC obligatoire classique de conducteur. La nécessité d'une assurance RC d'organisateur est apparue à la suite d'accidents survenus lors de rallies : des assureurs de conducteurs ayant subi un accident se sont retournés contre les organisateurs au motif notamment que le tracé du rallye était trop dangereux. L'un des critères pour qualifier un événement comme nécessitant une assurance RC organisateur est également que le participant doit payer des frais.

1971

Yves Richard (H.71)

Pom pom - pom pom, et si la musique de Brassens faisait pom pom – pom pom? J’ai écrit en 2021 un livre sur l’art musical de Georges Brassens. Levons un malentendu sur la musique de Brassens et la soi-disant méconnaissance musicale des Français. L’idée que la musique de Brassens fasse pom pom - pom pom serait-elle justifiée? René Fallet avait prêté des oreilles de lavabo à ceux qui disaient que sa musique était toujours la même. Brassens avait poussé plus loin en allant jusqu’à traiter de connards ceux qui trouvaient ses musiques inexistantes (Europe n°1, 1974). En 1979, son intervieweur Philippe Nemo utilise le terme de cré-tins pour nommer ceux qui croient que ses musiques sont banales. Et si le public et les critiques avaient partiellement raison? Oui, une partie de sa musique fait pom pom - pom pom: 21 % exactement. Explications. Le public français n’est pas si bête. Il avait bien entendu dans les chansons de Brassens ce rythme particulier à six temps issu du folklore français et des chansons fredonnées dans sa jeunesse: « Ah que nos pères étaient heureux quand ils étaient à table », L’homme de Cro-Magnon », « En revenant de Nantes, de Nantes à Montaigu », « Bon voyage Monsieur Dumollet, à Saint-Malo débarquez sans naufrage », « Les filles de Camaret », « Monsieur Malbrough est mort Miron-ton miron-ton miron-taine », « Cadet Rousselle a trois mai-sons », « Perrine était servante, « Quand Madelon vient nous servir à boire », « Brave marin revient de guerre, tout doux », « Aux marches du palais », « Le bon roi Dagobert », « On m’appelle fleur d’épines... c’est un nom qui coûte cher », « C’est à boire, à boire, à boire... Même notre hymne national suit ce rythme, c’est dire! Et Brassens le dit dans ses rares interviews. Ce rythme à six temps accentue quatre temps, les temps 1, 3, 4 et 6. Les temps 2 et 5 sont escamotés. Quand on frappe dans ses mains, on frappe deux fois, puis deux fois en séparant les deux claquements de mains par un silence. Ce rythme est universel. On le trouve dans la tarentelle italienne (*La Danza* de Rossini, *Funiculi funi-culà...*). Mais aussi dans la musique celtique reprise par exemple par Jacques Revaud dans *Les Lacs de Connemara* chantée par Michel Sardou et bien sûr la musique clas-sique: Bach, Beethoven, Chopin, Paul Dukas (*L’Apprenti sorcier*), Glinka, Grieg, Moussorgski, Mozart, Schubert, Schumann... Dès son premier 33-tours, Brassens utilise ce rythme dans *Le Gorille*,

Hécatombe, La Mauvaise Réputation, Il suffit de passer le pont. Le second contient *La Cane de Jeanne, Pauvre Martin, La Mauvaise Herbe* dans son refrain. Et ainsi de suite tout au long de son œuvre. Au total, 36 chansons sur 173 suivent ce rythme que Philippe Nemo baptise « trot du che-val ». Quand on met en parallèle les chansons folkloriques françaises et celles de Brassens, on trouve des simi-litudes, par exemple *La Guerre de 14-18* et *L’Homme de Cro-Magnon*. Le public a donc bien compris une partie du secret de la musique de Brassens. Brassens considérait le rythme comme l’élément le plus important de sa musique. Il expliquait qu’il recherchait la musique en scan-dant les vers de ses textes et qu’il aimait le fox et le 6/8 (6 croches). Au rythme s’ajoute l’habileté de Brassens à composer des mélodies qui ont conquis le public, mélodies basées sur des accords solides, voire très éla-borés. Il avait également d’autres atouts avec sa façon de chanter, de s’accompagner à la guitare en inven-tant sa pompe et une orchestration sobre qui privilégie le texte. Bref, tout un système original qui fait de Brassens un auteur-compositeur-in-terprète indémodable, aimé et appré-cié du public.

1972

Martine Fauvel-Rossard (H.JF.72)

À la suite du rachat de mon entre-prise, les nouveaux acquéreurs ont décidé de mettre fin à mon contrat de travail (pas étonnant pour un direc-teur financier, pardon, pour une directrice financière, mais je ne suis plus très jeune). J’ai alors décidé de ne pas retravailler en entreprise, mais de m’investir dans le bridge avec l’espoir d’être un jour championne de France. Aujourd’hui, avec une douzaine de titres de championne de France et une année 2022 formidable, je me dis que je pourrais prendre ma retraite de bridgeuse, mais ce jeu est tellement passionnant!

1980

Denis Colcombet (H.80)

Septembre 1977: sur la pelouse de l’X pour le match d’intégration, mon nouveau camarade Philippe A. propulse un centre tendu que je reprends d’une acrobatique volée du gauche, but salué par quelques « viva ». Ce même pied gauche qui a enfumé maints adversaires, du tournoi HEC en salle aux matchs de Chapel Hill, Caroline du Nord. Mais à la suite d’un fâcheux enchaînement de circons-tances, ce pied gauche n’est plus.

Mars 2022: 5 passages au bloc, 5 semaines d’hosto, 5 mois de réédu-cation... La vie qui défile comme pour un cortège de funérailles mentales. La course à l’école franco-australienne de Brisbane, 6 ans. Premières glisses à Gourette à 8 ans, fixations à lanières et chaussures à lacets. Puis godilles d’ado par -20 °C dans la poudreuse de Lake Louise, Alberta. Les arrivées sur le fil au tournoi TT, et au cross HEC-Sciences Po. Dégager un ballon ovale sous une chandelle au stade Jean-Bouin, plaquer avec férocité malgré un petit gabarit. Savonner les par-quets de la cafète, et ceux des voyages du Club Marketing-Com sous la hou-lette de cap’tain Éric. Le Puy Mary, la brèche de la Meije, les éboulis du Mézenc et les Rocheuses. Des rêves enfuis de GR10 et de Snake River en canoë... Clap de fin.

Sitôt réveillé, sitôt remonté. Marche ou crève! Ni le temps du déni, ni le temps de la colère, ni le temps du deuil. Prendre immédiatement la mesure du drame et de ses consé-quences. Je saisis d’emblée qu’un nou-veau chapitre commence. L’heure est à la remise sur pied. Au singulier, comme toutes ces expressions qui lui font la part belle: bon pied bon œil, habillé de pied en cap, partir à pied, vivre sur un grand pied, le pied à l’étrier, attendre de pied ferme... J’ai alors décidé de ne pas retravailler en entreprise, mais de m’investir dans le bridge avec l’espoir d’être un jour championne de France. Aujourd’hui, avec une douzaine de titres de championne de France et une année 2022 formidable, je me dis que je pourrais prendre ma retraite de bridgeuse, mais ce jeu est tellement passionnant!



Janvier 2023: promesse tenue.

Après le concert d’encouragement donné en ma faveur en octobre 2022, grâce au HEC Piano Club présidé par Jean-François Mazelier, où 80 cama-rades sont venue-s me soutenir, c’est un autre concert que finance la recette de cette soirée. Un piano Shigeru Kawai SK6 de classe mondiale est livré le 31 janvier au modeste institut Robert Merle d’Aubigné qui m’a appa-reillé. La pianiste Maria Bundgård y donne un éblouissant récital de Rachmaninov devant un public serré de personnes amputées et de soi-gnants. Accessible, chaleureuse, pédagogue, Maria se prête au jeu avec délicatesse. Une émotion palpable étreint le public de béotiens, pour la plupart jamais exposés à une presta-tion de cette tenue. Un grand moment!

1^{er} février 2023. Je ne sais plus où donner de la tête. J’assiste pour la pre-mière fois à la Fresque de la mixité de HEC au Féminin où je me retrouve seul représentant masculin... En plus des activités de consultant que j’ai reprises après le trou d’air, je me retrouve les manches auprès de HEC Alumni: membre (!) du bureau du Club piano, membre du bureau HEC Diversités, conseil en com de HEC Bénévolat. Du grain à moudre!

Rebond. J’ai partagé les plus belles heures du bureau Marketing-com de 2005 à 2014. Comme publicitaire, j’ai œuvré douze ans pour le Secours Populaire et pour France Générosités, syndicat des principales associations et fondations, dont la Fondation HEC. Je m’investis comme administrateur dans le fonds de dotation RééApp la Vie détecté grâce à la Bourse du béné-volat HEC, et présidé par notre cama-rade Céline Camilleri (H.95). Ce fonds récolte de l’argent en faveur du handisport et offre des lames de course à des enfants et ados amputés. Enfin, j’encourage la médiation



animale en soutien des enfants défi-cients mentaux et des handicapés moteur. Le monde « marche » tout de guingois, le réchauffement est à notre porte, la terre tremble et ensevelit des vies par milliers, la guerre en ravage des mil-liers d’autres. On serait malvenu de se plaindre ou de fanfaronner. La meil-leure façon de marcher, c’est encore d’avancer.

1984

Jean-Louis Dufloux (H.84)

Tout petit déjà, mon institutrice avait dû déceler en moi les prémices d’un don caché en me demandant de vendre des billets de tombola pour la kermesse de l’école. Avec ma bouille d’enfant sage, je m’étais acquitté de cette tâche avec zèle, fourguant à l’envi ma camelote à la sortie des églises ou des boulangeries aux mères de famille des beaux quartiers du Trocadéro. Puis lors de l’organisation des pre-mières Mercuriales de notre chère école, j’eus également la charge de trouver des entreprises susceptibles de contribuer à ces festivités spor-tives internationales. Je décrochais de haute lutte une caisse de 12 bou-teilles d’Oasis qui me valurent un suc-cès, que certains qualifieront d’estime, mais qui participa de ma vocation. Je consacrai ensuite l’essentiel de ma carrière professionnelle à vendre du vent en facturant du temps, démar-chant banquiers et assureurs avec mon carnet à souches avant d’être rat-trapé par un mal qui chamboula mon existence et mes priorités.

Alors quand, Didier Robiliard, le pré-sident de France Parkinson, m’a pro-posé, en décembre dernier, de lui succéder, j’ai compris, qu’après cette parenthèse, j’étais rattrapé par mon destin. Celui de faire la manche au profit d’autrui. Un autrui qui m’inclut mais qui concerne également plus de 270 000 personnes en France, la seconde source de handicap invisible après l’AVC, un mal qui atteindra 1 personne sur 40 au-delà de 45 ans. Une pathologie méconnue, plurielle et singulière, réduite à une main tremblotante, qui la caricature et qui fait que ceux qui en sont atteints pré-fèrent souvent ne jamais en parler. Charité bien ordonnée commence par soi-même. Par expérience, je sais que mes futurs mécènes seront ceux qui sont soit directement touchés par la maladie, soit au travers de proches. C’est à eux que je m’adresse ou à ceux qui les connaissent, pour trouver des fonds qui permettront de financer la recherche. Une recherche fondamen-tale mais surtout appliquée afin de pouvoir réaliser des essais cliniques sur les 70 molécules, identifiées aujourd’hui comme susceptibles de ralentir ou de stopper Parkinson. Une tombola dans laquelle le gros lot est de changer l’avenir de plus de 6 mil-lions de personnes à travers le monde. Alors vous m’achèterez bien un petit billet! Et dans le cas contraire, sachez que jamais je ne m’en offusquerai, ma camaraderie vous sera toujours acquise.

Jean-Louis Dufloux, président de France Parkinson et ambassadeur du handicap chez Cognizant

1994

Sumeet Anand (H.94)

It is a sunny and cool afternoon in Mumbai, with the Rooftop at the Trident Hotel filled with near and dear friends who have flown in from afar. Our host greets us with enthu-siasm and warmth as a hundred or so guests filter in. We join in the soft and energetic conversations, with profes-sional leaders across sectors and close family. The gravitas of the scene is enhanced by the three flags represen-ting India, France, and the European Union. The wine and food are flowing, taking us back to our memorable days in France. On Sunday afternoon, the 13th of November 2022, Sumeet Anand was awarded the Chevalier de la Legion d’Honneur. The Legion of Honour is the highest civilian award given by the French Republic for outstanding ser-vice to France. Sumeet stands in august company as the honor has so far conferred upon merely 40 Indians. Ambassador Emmanuel Lenain along with Counsel General Jean-Marc Séré-Charlet represented the French



state. Ambassador Lenain’s speech was marked with warmth and respect as he recounted Sumeet’s many and significant contributions - “Mr Sumeet Anand is a true friend of France and a steadfast advocate of close ties between our two countries. His distinguished career is illustrious of what Indo-French business endeavors can achieve.” In 1992 as India began liberalizing, Sumeet was on his own mission to expand his international exposure. In his early twenties, he came to France to pursue the Masters in Management

from HEC Paris, as one of the first Indian students to do so. Sumeet not only learnt to speak French fluently in his two years, but also grew a love for French culture. Little did he know of the significant role he would play in the future trade relations of the two countries. When he returned to India in ’96, he quickly rose through the ranks of Pernod Ricard to become Finance Director. He went on to become the youngest Country Manager of Bongrain-Savencia, and Country Manager for South Asia of Arjowiggins. Sumeet founded IndSight Growth Partners in 2012, a strategy consulting and advisory firm that advises multinational firms, including French companies, on foraying into the Indian market. With his 25+ years of management consul-ting and general management expe-rience, he is highly regarded for his 360° strategic understanding on developing businesses in India. Outside of his accomplished profes-sional life, Sumeet is the President of

diversity of HEC Paris. He is also the first ever Indian to be elected to the Global Committee of the HEC Paris Alumni association.

Above all his achievements, Sumeet is a devoted husband and father. Sumeet is jubilant yet emotional as he gives his acceptance speech. His partner, Chandrika, and two daughters stand beaming with pride as he thanks them for the inspiration and strength they provide him.

On behalf of the Indian alumni, I congratulate Sumeet for being awarded this honor for his contribution to the development of bilateral relations between France and India in business. We are proud that his hard work and dedication have been recognized. We are proud that Sumeet still retains his humility, sensitivity and values as he bridges the two cultures and businesses across them.

Priyanka Pande (MBA.17)

2005

Sébastien Martin (E.05)

Je constate souvent un décalage grandissant entre la capitalisation boursière d'une société et sa valeur présupposée par ses dirigeants. Pourtant, le cours de Bourse représente la valeur de marché par excellence. Alors, comment faire en sorte que le cours de Bourse reflète la valeur de sa société ?

En me basant sur mon expérience, au cours des cinq années où j'étais un des dirigeants de Claranova (cotée sur Euronext Paris), voici quelques conseils pour augmenter son cours de Bourse quand on est une PME/ETI.

1. Chouchouter.

Avant toute chose, chouchoutons nos actionnaires ! Je parle ici d'établir un vrai lien avec eux. Cela paraît évident, mais pas toujours simple, surtout avec les actionnaires individuels, les fameux « petits porteurs ». Autant il est possible de rencontrer individuellement les institutionnels au moins une fois par an, tout en les informant régulièrement des annonces importantes, autant cela se révèle quasi impossible lorsque la majorité du capital est détenue par des actionnaires individuels.

Dans ce cas, mon conseil est de faire en sorte d'avoir des interlocuteurs pour faire passer les messages clés. Chez Claranova, j'avais notamment créé un club d'actionnaires et échangé avec les actionnaires actifs sur les réseaux. J'organisais des rendez-vous réguliers, pour la présentation des résultats, ou pour expliquer les opéra-

tions structurantes.

Vous l'avez compris, la clé était de montrer que je mesurais l'importance de leur rôle dans l'entreprise et que je les impliquais. J'ai ainsi réussi à créer un canal de communication avec nos actionnaires.

2. Rassurer.

Pour que l'action suscite des volumes d'achat importants, les investisseurs doivent être rassurés, autant ceux qui sont déjà actionnaires que les prospects. Nos actionnaires connaissaient parfaitement notre business et notre stratégie. Nos prospects s'étaient renseignés sur notre marché et notre positionnement. S'ils n'investissaient pas, c'est qu'ils ne croyaient pas en notre business ou en notre capacité à réussir.

Le meilleur moyen de les convaincre était donc de jouer la transparence en leur expliquant clairement nos choix. Nous avons arrêté les communications alambiquées, les indicateurs financiers atypiques, les explications fumeuses et avons privilégié les faits !

3. (Re)Créer la confiance.

Comme le disait Jean-Paul Sartre : « *La confiance se gagne en gouttes et se perd en litres.* » Créer la confiance avec ses actionnaires est la partie la plus difficile. Pourtant, c'est possible : il suffit de dire ce qu'on fait (et pourquoi) et faire ce qu'on dit. Le petit souci, c'est que cela ne peut se vérifier que dans la durée. Cela implique donc une vraie rigueur, du temps et de la conviction.

Bonne ou mauvaise nouvelle, je prenais le temps d'expliquer pourquoi nous avions fait tel ou tel choix, pourquoi ça s'était bien ou mal passé et ce que nous prévoyions par la suite. Dans la durée, ce sont ces échanges transparents et sincères qui ont permis d'installer la confiance.

4. Faire rêver.

En tant que PME, j'avais conscience que mes concurrents en Bourse étaient les émetteurs du CAC 40. Donc pour attirer des investisseurs sur notre titre au lieu de celui d'Air Liquide, nous devions les faire rêver. Nous étions clairement un placement plus risqué, donc nous devions montrer un potentiel bien plus élevé : tant dans notre mission qu'en termes de croissance et de profits futurs. Durant mes années chez Claranova (de 2015 et 2020), nous avons ainsi réussi à multiplier le cours par presque huit avec une approche qui a très bien fonctionné !

Les actionnaires de PME cotées sont souvent très attachés à leurs business et à leurs dirigeants. Vous voulez renforcer la valeur de votre action ? Transformez vos actionnaires en ambassadeurs !

2006

Raphaële Massard (M.06)

Le courage managérial est régulièrement invoqué dans nos organisations. Il est censé être l'apanage des bons managers, qui devraient en faire preuve de façon innée sans que pour autant cette notion ne soit très bien définie. Mais qu'est-ce qu'un manager courageux en vérité ? Je vous propose donc de l'éclairer sous trois angles :

Le courage est un subtil dosage entre témérité et lâcheté, qui s'exprime au service d'un objectif. Le téméraire ne doit pas être confondu avec le courageux. En effet, il est celui qui fonce, quel que soit le risque, qui fait confiance à son ego et devient « tête brûlée ». Le courageux est celui qui est dans le mouvement, quand celui-ci est lié à un risque mesuré. Il s'agit donc d'assumer les risques d'une part et sa peur d'autre part, au service d'un intérêt supérieur qui peut être ses propres valeurs au niveau individuel ou le bien de l'entreprise elle-même, à l'échelle des organisations. Max Weber présente le courage comment une synthèse entre l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité... une autre voie pour éclairer l'équilibre du courageux.

Dans la mesure où la posture du courageux est par nature complexe, il est peut-être utile de prendre du recul sur ses propres actions et de savoir y reconnaître de potentiels manques de courage. Voici quelques indices pour nous éclairer.

- « C'est pas grave » : dévaloriser les conséquences d'une décision ou d'une situation est parfois le signe d'un manque de courage. Il est plus facile de réduire la portée des faits extérieurs pour masquer sa propre inaction.

- La méconnaissance du risque est également un bon signe de lâcheté managériale : refuser de voir un risque permet de se dédouaner.

- Le manque de courage est aussi prégnant lorsqu'on prend des décisions qui ne sont pas alignées avec ses propres valeurs.

- Se trouver des excuses comme « *je ne suis pas au niveau* » ou au contraire « *les autres ne sont pas au niveau* » est une tentation facile pour éviter d'être courageux en déplaçant la responsabilité vers des éléments prétendument immuables.

- Remettre la faute sur ce sur quoi je n'ai pas de pouvoir, parfois dans un certain déterminisme est également une tentation pour masquer sa propre responsabilité.

Si toutes ces situations ne sont pas systématiquement liées à un manque de courage managérial, il appartient à chacun de les reconnaître et d'analyser sa propre posture en toute bonne foi.

Être courageux en tant que manager, c'est probablement opter pour une vision stoïcienne : agir sur quoi on a du pouvoir, ce qui dépend de soi et identifier ce sur quoi on n'a pas de pouvoir. C'est être lucide sur ses propres limites, sur les risques encourus. Je vous propose d'utiliser les outils suivants.

- Mettre en place des process de prises de décision collective dont les avantages sont nombreux et garder la prise de décision (qu'elle soit ou non en accord avec l'avis du groupe) et la responsabilité de ses conséquences.

- Ne jamais parler de quelqu'un en son absence. Si cette proposition semble simple, elle se révèle ardue au quotidien. Je vous propose de tester pendant trois jours, d'assumer chacun de vos propos et de faire le bilan de cette expérience.

- Différencier le « pouvoir sur » et le « pouvoir pour », comme proposé par François Delivré : se questionner sur le moteur de ces décisions permet d'éviter la dérive « sur » et de garder un objectif positif « pour » une cause.

Si être courageux nécessite un investissement d'énergie au quotidien, cela présente un avantage certain : le manager courageux propose un cadre de référence et de travail stable qui répond au besoin de structure de chacun ce qui permet en retour de limiter le sentiment d'insécurité et aboutit à la confiance, terreau de l'engagement et de la performance.

Ainsi trouver l'équilibre est souvent complexe, il nécessite d'analyser sa propre pratique et de mettre en place quelques bonnes pratiques très simples mais loin d'être simplistes. À vous de jouer !

2009

Alexandre Valéry (H.09)

J'ai la joie de vous présenter mon roman *Remember*, dans lequel je raconte comment un secret de Diane de Poitiers, favorite du roi Henri II, et propriétaire du château d'Anet, aurait eu une influence sur plusieurs épisodes de l'histoire de France (affaire de l'homme au masque de fer dont j'avance une identité inédite, affaire du collier de Marie-Antoinette...) en traversant les siècles jusqu'aux destins de Grace Kelly et de Lady Di. Mon récit s'ouvre sur la rencontre entre Grace et Diana, qui a réellement eu lieu à Londres en 1981. J'ai imaginé ce qu'elles se sont dit et ce qui s'est passé ce soir-là. En effet, elles reçoivent chacune un billet où est inscrit un menaçant « *Remember* », qui ne va pas tarder à faire resurgir une

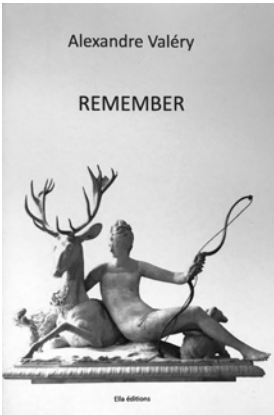
histoire vieille de cinq cents ans. Je me suis basé sur l'existence bien réelle d'un tableau représentant Diane chasseresse dans la demeure familiale de Diana à Althorp, qui est supposé provenir du château d'Anet et représenter Diane de Poitiers idéalisée, vu qu'il mentionne un psaume en français que le roi Henri II chantait à la chasse.

D'autres éléments ont nourri mon intrigue. Ainsi, par son mariage avec le prince de Monaco, Grace Kelly portait le titre de Valentinois qu'Henri II avait jadis offert à sa favorite. L'ouverture du film *Opération tonnerre*, de la série des James Bond, avec Sean Connery, fut tournée au château d'Anet, et une superproduction hollywoodienne intitulée *Diane de Poitiers* fut réalisée avec Roger Moore et Lana Turner.

Je me suis basé également sur les tapisseries de la tenture de l'histoire de Diane, tissées pour Diane de Poitiers et acquises plus tard par une famille génoise, les Grillo, qui y ont apposé leurs emblèmes à côté des symboles de Diane. Ces tapisseries ne contenaient-elles pas le secret de la favorite ? Certaines de ces tentures, visibles dans Opération tonnerre, ont brûlé peu avant la mort de Lady Di. En outre, ce fut un certain Monsieur de Grille (branche des Grillo installée à Arles) qui fut chargé de se rendre à Versailles pour offrir la *Vénus d'Arles* à Louis XIV.

Je me suis demandé si tous ces éléments, séparément vrais et si troublants, pouvaient être liés par un même secret de Diane de Poitiers qui aurait traversé les siècles.

Ce fut le point de départ de mon roman, dans lequel je révèle les sens cachés, imaginaires, des paroles de la chanson *Ouragan* de Stéphanie de Monaco, révélant les raisons de la mort de sa mère – « (...) mourir, pourquoi ? On ne dit jamais ces choses-là (...) secret (...) qui hurle fort » – ou de la sépulture de Lady Di placée sur une île au milieu d'un lac ovale. Le motif



de l'île est en effet au cœur de la légende de Diane chasseresse, née sur l'île de Délos pour contourner la malédiction de Junon. L'ovale renvoie au croissant de lune, symbole de Diane, qui prenait ses bains à Anet dans un bassin de même forme ovale. Parmi les œuvres d'art que je mets en scène figurent la *Diane d'Anet* et le tableau *Diane de Poitiers dans l'atelier de Jean Goujon* d'Alexandre-Évariste Fragonard qui représente la *Diane d'Anet* avec une différence qui m'a fait imaginer la présence d'un mécanisme secret. Je me suis amusé également à mêler à cette intrigue deux figures de ma propre histoire familiale, la mère de mon arrière-grand-père Paul Valéry, fille de Giulio di Grassi, apparenté aux Visconti, ainsi que Berthe Morisot, descendante de Fragonard, tante de mon arrière-grand-mère Jeannie Gobillard-Valéry et mère de Julie Manet.

Remember donc, et bonne lecture.

2023

Amoïn Elisabeth Kouame (M.23)

Parfois, on rencontre des anges quand on s'y attend le moins ! D'où je viens se trouve à plus de 6 000 km du lieu où je me trouve aujourd'hui. Et comme le disent certains, la pire des solitudes est celle qu'on ressent au milieu des autres. Un soir d'une journée plutôt nuageuse, je me rendis à Auchan pour me prendre des provisions. Ce n'était pas la première fois que je me rendais compte à l'heure du dîner qu'il n'y avait pratiquement plus rien à manger.

Sur le chemin du retour, chargée de victuailles, je peinais à marcher. Pour dire vrai, je chancelais sous le poids de mes trouvailles.

Je n'espérais aucune aide car, comme énoncé plus haut, je n'étais pas à mon coup d'essai. Et j'ai également retenu la leçon selon laquelle les habitants du campus josassien ne se préoccupent seulement que des affaires les concernant. Comme diraient nos copains les anglophones : « People only care about their own business and nothing else. » Continuant péniblement mon pèlerinage sur le chemin menant chez moi, j'entendis cette douce voix me dire : « Attends que je t'aide. » Soulagée ? Pas vraiment, mais surprise oui, je l'étais. C'est ainsi que cette passante en M1 MIM m'a gentiment aidé à porter mes affaires jusqu'au seuil du bâtiment de ma chambre solitaire d'étudiante. C'était peut-être un acte anodin mais, pour moi, c'est un premier et beau souvenir. Le souvenir du premier acte

de charité reçu d'une personne inconnue depuis mon arrivée sur le campus. Grand merci à ma passante de M1 Léonore et bien des choses à elle.

2024

Boniface Parlos (H.24)

Nous sommes deux cousins, Roch et Boniface, étudiants en agronomie (ESA et AgroParisTech/HEC) et nous avons parcouru la France pendant le mois de juillet 2022, à la rencontre de divers acteurs du monde de l'agriculture et de l'environnement.

Maraîchers, éleveurs, céréaliers, naturalistes, conservateurs, forestier, aquaculteur, paysagiste, océanographe, et d'autres encore, nous ont accordé de leur temps pour un entretien au pied d'un arbre ou autour d'un café. Ils ont partagé les difficultés et joies de leurs métiers, nous ont détaillé leurs méthodes et nous ont transmis leur vision des enjeux environnementaux. En particulier, nous avons échangé sur l'importance qu'ils accordent à la biodiversité.



De ces multiples rencontres est né un dossier présentant ces différents acteurs, avec les rapports des interviews menées, ainsi que des photos pour les illustrer. L'intégralité a été publiée dans un hors-série du trimestriel *La Terre*, sorti à l'occasion du salon international de l'Agriculture 2023. Il est accompagné d'interventions de personnalités concernées par ces enjeux, comme le photographe et réalisateur Yann Arthus-Bertrand, la députée et agronome Aurélie Trouvé, le chef cuisinier Thierry Marx, le sociologue Jean Viard, le président de la Ligue de protection des oiseaux Allain Bougrain-Dubourg...

La biodiversité est un enjeu d'actualité mais qui reste encore flou pour de nombreuses personnes, et qui l'était aussi pour nous. Nous sommes convaincus que le meilleur moyen de la protéger est de l'intégrer dans notre activité économique. À l'échelle de l'exploitation agricole ou à l'échelle du territoire, il est nécessaire de considérer la biodiversité comme la base de l'agriculture si on souhaite coupler la productivité avec la durabilité. Dès lors, le dossier que nous avons constitué propose des alternatives intéressantes pour cultiver de manière durable et redonner à la biodiversité sa place dans les processus productifs.

La problématique qui nous a servi de fil conducteur est : « Dans quelle mesure l'intégration de la biodiversité dans nos modes de production agricole peut-elle les améliorer ? », à laquelle nous répondons à la suite des rapports d'interviews. Nous nous positionnons donc dans une dimension utilitaire, car nous souhaitons prouver que le vivant est indispensable. Mais nous avons aussi abordé la question de la relation homme-nature d'un point de vue contemplatif ou moral.

DIVERSITÉS

LES ENTREPRISES

ONT-ELLES À APPRENDRE

DU MONDE DU SPORT ?

Résilients, animés d'un profond engagement et d'une grande franchise, ils se qualifient d'« ovnis » dans leurs milieux professionnels respectifs et ont déjà vécu mille vies. Mi-novembre, les Clubs HEC Diversités et HEC Sport Business recevaient Ludvine Munos, ancienne athlète de paranatation multimedaille, membre du comité d'organisation de Paris 2024, et Jacques Boussuge (MBA.21), ancien rugbyman professionnel en Top 14, champion du monde de rugby des moins de 21 ans, désormais analyste M&A pour la Bank of America à Londres. Retour sur leurs témoignages et leurs enseignements éclairants.

Sur le terrain, la performance prévaut sur les différences

« La réalité du terrain lisse les compétences. Les origines, la situation sociale d'un joueur ou autres ont peu d'importance vis-à-vis de la performance. Elle est la juge de paix dans la sélection des joueurs », explique Jacques Boussuge. Un propos appuyé par Ludvine Munos : « Avec un maillot de bain, un bonnet et des lunettes, la problématique de l'origine sociale n'existe plus, c'est la qualité du sportif qui se voit en premier. »

L'unité pour lutter contre l'exclusion

Troisième événement le plus médiatisé au monde, les Jeux paralympiques sont aussi, et surtout, le plus transformateur d'une société. À l'image des deux mascottes inséparables de Paris 2024, les sponsors sont les mêmes pour les

Jeux olympiques et paralympiques. Un symbole fort fédérant les entreprises partenaires autour d'un engagement unificateur. Pour Ludvine, « c'est le message qui va, j'espère, clôturer le débat de la diversité dans la société de demain ; il n'y a pas besoin d'inclusion quand on n'a pas d'exclusion. Si ce mot existe, c'est qu'il règne des formes d'exclusion. »

L'adaptabilité avant tout

Selon Jacques, « c'est la qualité première que l'on apprend dans le sport de haut niveau. » « J'ai le sentiment de m'être toujours adaptée », nous dit aussi Ludvine. Force de travail intensifiée, énergie déployée, détermination assurée... Si certaines choses sont transférables du monde du sport à celui de l'entreprise, d'autres nécessitent une certaine accoutumance. Jacques nous explique qu'il a dû s'ajuster rapidement à un nouveau langage, très différent de celui des vestiaires. Ludvine nous rappelle combien l'entraînement et la préparation sont les clés du succès de toute action entreprise au sein de ces deux milieux professionnels. « Sans cela, on ne va nulle part. Même en cas d'échec, on repart avec la satisfaction de s'être donné les moyens. » Résilience et capacité de remobilisation constantes ont été les plus grandes leçons de sa vie d'athlète.

Dans le sport comme en entreprise, la performance est au service du collectif

Le modèle de performance unique de nos anciens champions influent sur le management de leurs équipes. Selon Jacques, « le sportif est amené à se focaliser sur sa performance individuelle qui impacte le collectif. En appliquant cette mentalité en entreprise, il y a moins de risques de dispersion ou de biais de comparaison avec les autres et ce qu'ils font. » Le secret de la réussite : des individus compétents qui essaient d'abord d'être la meilleure version d'eux-mêmes, « Si vous ne performez pas sur le terrain, les autres n'auront pas envie de jouer avec vous. », et qui savent bien fonctionner ensemble grâce à une

communication franche. « Se dire les vérités n'existe pas en entreprise, alors que c'est précisément ce qui crée du lien et de la cohésion. »

Une équipe diversifiée est complémentaire

Ludvine témoigne : « On a tendance à recruter le même diplôme que le sien, car on se reconnaît dans les compétences issues des mêmes écoles, des mêmes origines et des mêmes façons de penser. Mais, finalement, cela ne nous apporte rien au quotidien. Aujourd'hui, je recrute dans mon équipe des profils très différents mais surtout éloignés du mien. C'est comme ça que l'on complète une équipe et qu'on ne se marche pas dessus. On est riche de ses diversités quelles qu'elles soient. »

Pour conclure, le sport a sans aucun doute le pouvoir de favoriser la cohésion et la productivité au sein de l'entreprise. À l'image de l'équipe complète et complémentaire qui accompagne aujourd'hui un athlète professionnel (préparateur mental, psychologue, nutritionniste...), la diversité d'un collectif génère de la performance individuelle. Ludvine Munos et Jacques Boussuge en sont les grands témoins ; le manager doit construire son équipe en utilisant les forces et les faiblesses de chacun.

Enfin et surtout, nos deux anciens champions nous rappellent de ne jamais reculer devant la projection de la peur des autres sur nous mais d'apprendre à oser, inlassablement.

Encore un grand merci au centre Kwerk Madeleine et à son cofondateur, Lawrence Knights (H.03), d'avoir accueilli l'événement après plusieurs manifestations organisées à distance.

Elie Sic-Sic (H.03) et Victoire Aubertin,
membres du Bureau du Club HEC Diversités



LES GRANDES MARQUES ONT DE L'AVENIR

C'est ce qui ressort de la Conférence organisée par le Club HEC Consumer Goods and Services (Grande consommation et Services) le 15 février.

Plus de 70 de nos camarades assistaient à cette réunion, au sein de l'Experience Center de PwC (PricewaterhouseCoopers), sur place ou à distance.

Après les mots d'accueil d'Anne-Laure Frossard (H.93), présidente du club, et d'Hélène Rives, de PwC, la réunion a commencé par une présentation de la situation et des perspectives de la grande consommation par Emily Mayer, directrice Business Insights chez IRI. Elle s'est poursuivie par une table ronde animée par Christophe Nepveux (MBA.82) qui rassemblait Bettina Aurbach (H.98), directrice générale de Cofigeo (William Saurin, Raynal et Roquelaure, Zapetti...), et Laure Mahé (H.10), directrice générale de Mars Food (Ben's Original, Ebly, Suzi Wan). Nos camarades présents et à distance ont ensuite pu échanger avec les intervenantes. La soirée s'est poursuivie par un moment convivial autour d'un buffet et des échanges passionnés entre les participants.

Si jusqu'à présent la consommation des Français s'est montrée plutôt résiliente, malgré la multiplication des chocs – écologiques, sanitaires, et depuis 2022, géopolitiques et inflationnistes –, la rupture pourrait advenir en 2023, avertit Emily Mayer en introduction à la conférence. Les données du panel IRI laissent entrevoir de premières



Les participants venus à la conférence.

mutations à l'œuvre : les premiers arbitrages se font plutôt sur l'habillement, les loisirs, les sorties, notamment au restaurant, ce qui bénéficie aux produits alimentaires vendus en grandes surfaces, dont les plats préparés et les produits des cuisines du monde. De manière générale, l'alimentation résiste plutôt bien, malgré un taux d'inflation à un an à près de 15 % ; et surtout les produits plaisir qui sont les moins impactés. Pourtant, on constate des changements dans la manière dont se font les courses du quotidien : moins d'achats de produits frais bruts, comme la viande, plus de produits emballés et préparés ; des courses plus fractionnées, avec de plus petits paniers et moins de distance parcourue (d'où le regain des magasins de proximité, malgré leurs prix plus élevés) ; un glissement des grandes marques vers les marques de distributeurs qui s'accélère, même si la France

reste très loin derrière d'autres pays, et le développement des enseignes discount ; et un recul des produits labellisés, notamment bio.

Acheter moins et moins cher

L'institut IRI prévoit pour 2023 une poursuite du glissement vers les offres les moins valorisées, mais aussi une baisse des volumes de 3 ou 4 %, ce qui serait inédit. L'aspiration à une alimentation plus saine et plus durable est toujours là, mais les Français sont de moins en moins prêts à payer un surcoût pour y répondre. Seuls les produits qui offrent un bon compromis, comme les produits locaux, offrent de meilleures perspectives. Autant d'enjeux pour les entreprises de l'agroalimentaire et notamment les grandes marques. C'est le thème de la table ronde qui a suivi cette intervention avec Bettina Aurbach et Laure Mahé. Dans leur secteur de produits alimentaires du quotidien, destinés à nourrir de manière simple et économique le plus grand nombre, la tension entre mieux manger et rester accessible est cruciale. L'année 2023 s'annonce comme un challenge avec la poursuite de l'inflation.

Les grandes marques ont moins augmenté leurs prix...

À l'heure où les distributeurs ne communiquent que sur les prix et rendent les industriels responsables des hausses, comment tirer son épingle du jeu ? Tout d'abord, comme le souligne Bettina, en jouant sur le fait que, malgré les hausses massives des produits agricoles et de l'énergie, les grandes marques ont moins augmenté leurs prix que les MDD (marques de distributeurs) et les premiers prix. L'écart de prix se resserre donc au bénéfice des grandes marques.



Émilie Mayer.

Tout en continuant à investir sur la qualité des produits et la durabilité

Il faut surtout continuer à créer de la valeur sur le long terme : ainsi que l'illustre Laure, Mars Food, qui reste une entreprise familiale malgré la taille du groupe, construit son offre dans la durée et sur des valeurs : l'équilibre alimentaire, la durabilité, et la praticité. Cofigeo met l'accent sur « le bien manger à coût abordable et le bon rapport qualité-prix ». C'est notamment l'ADN de la marque William Saurin.

Ce travail sur le long terme se traduit par l'importance donnée aux engagements durables tels que la préservation des ressources (Ben's Original a lancé un programme massif d'économie d'eau), le sourcing local (Ebly et Raynal et Roquelaure se fournissent dans un rayon de 80-100 km, tandis que chez Ben's Original, à part les riz AOP de type basmati, tout l'approvisionnement provient d'Europe), et enfin l'écoconception des emballages vers du 100 % recyclable ou réutilisable.

Les deux entreprises travaillent aussi les qualités nutritionnelles de leurs offres respectives qui ont été largement renouvelées. Chez Mars Food, 85 % des produits affichent des Nutri-score A ou B. Cofigeo a de son côté lancé la gamme « Bon pour nous » : des ingrédients sélectionnés pour leur qualité et des viandes 100 % françaises, cuisinées sans conservateurs, sans additifs et sans arômes artificiels.

Les marques ne peuvent pas tout promettre...

Une des leçons tirées par ces grandes marques de la crise actuelle est que les attentes des consommateurs sont de plus en plus variées. Certains privilégient le prix, d'autres la proximité, l'origine française ou l'écologie dans les modes de production, tandis que les derniers privilégient le bio. Il est impossible de répondre à toutes ces attentes à la fois. Si William Saurin est caractérisé par le coût abordable, Raynal et Roquelaure est une marque de terroir, avec des ingrédients régionaux de qualité, et Suzi Wan vise la cuisine plaisir.

En revanche, les marques ne pouvant être présentes sur tous les fronts, elles doivent faire des choix.

Ainsi, le bio est une tendance de fond, mais il atteint ses limites dans le contexte du pouvoir d'achat. Les consommateurs sont plus éduqués aujourd'hui. Ils se rendent compte qu'il y a d'autres moyens d'avoir un impact sur l'environnement. Par exemple si l'on regarde l'impact carbone, la végétalisation de l'alimentation est plus efficace que le bio, car l'impact est plus important et durable. Pour les marques, il est difficile d'être en bio partout compte tenu des quantités produites limitées et du fait que s'approvisionner à l'étranger n'a pas de sens écologique.

... mais restent leader dans l'innovation

Les deux intervenantes s'accordent sur le fait que les marques gardent un rôle majeur d'innovation. Les marchés ne se développent, les nouveaux segments ne se créent que lorsque les marques innoveront. Elles sont les seules à pouvoir le faire, parce qu'elles ont les capacités de Recherche et Développement et la capacité à investir dans la durée. C'est un levier de création de valeur qui va continuer à fonctionner et qui permet aux marques de se différencier.

Ainsi Mars Food joue la praticité avec le sachet cuisson, le riz prêt en dix minutes, le pochon micro-ondable et d'autres astuces destinées à faciliter la vie du consommateur, comme l'ouverture facile ou l'anse prédécoupée. Avec la gamme « Bien pour nous », William Saurin (Cofigeo) propose un plat simple, équilibré, copieux et adapté à des consommateurs qui ont peu d'équipement pour faire de la cuisine. Cofigeo a également mis au point un sachet souple micro-ondable. C'est une adaptation à la « tendance de la flemme » et à la recherche de simplicité et de rapidité.

L'innovation, une vraie source de différenciation et de valeur

Ce type d'innovation donne une vraie différenciation aux marques et une longueur d'avance sur les MDD qui se maintient 18 à 24 mois, parfois plus, avant que les MDD imitent le produit de marque. Le distributeur est suiveur et ne peut pas développer des offres sur des segments trop petits, car il n'atteint pas la taille critique (difficulté à trouver des fournisseurs). Par ailleurs,



Table ronde avec Bettina Aurbach (H.98), Laure Mahé (H.10) et Christophe Nepveux (MBA.82) (animateur).



Bettina Aurbach (H.98), Laure Mahé (H.10) et Émilie Mayer répondent aux questions des internautes et de la salle.

une fois qu'il se lance, il amplifie le développement du nouveau segment, et cela peut jouer un effet d'accélération aussi pour les volumes des grandes marques, dans un premier temps, du moins.

Plus largement, les marques de la grande consommation ont le savoir-faire nécessaire pour se tenir à l'écoute des consommateurs, comprendre leurs besoins et créer une connexion émotionnelle avec eux. Ainsi, William Saurin a compris que la méfiance à l'égard des plats cuisinés était un frein majeur, et s'est employé à le désamorcer par une campagne publicitaire qui aborde frontalement et avec humour cet a priori. Cette capacité à animer les catégories par l'innovation, la prise de parole et la promotion (même si les investissements se font plus sélectifs en période de crise) est l'essence même du rôle joué par les marques de la grande consommation. Ce que les distributeurs ne pourraient pas assumer seuls avec une offre réduite aux MDD.

Le digital et les start-up alimentaires renforcent le dynamisme du marché

Les deux intervenantes s'accordent sur le fait que les petites marques et les start-up, dont on voit apparaître les produits dans les rayons de la grande distribution, peuvent être à la pointe et apporter de la nouveauté... Elles stimulent, peuvent faire poil à gratter, mais finalement dynamisent les catégories.

Elles peuvent aussi avoir un rôle moteur ou inspirational. Cependant, elles sont beaucoup plus chères, alors que le rôle des grandes marques est de démocratiser la consommation.

En conclusion, malgré les tensions actuelles, les industriels du secteur de la grande consommation peuvent vraiment continuer à faire bouger les lignes en mettant leur force de frappe au service d'une offre toujours plus pertinente, saine, durable, qui rend la vie des gens plus facile et plus plaisante.

**Christophe Nepveux (MBA.82)
et Anne Laure Frossard (H.93)**

LES ASSOCIATIONS FACE AUX DÉFIS DE LA SOBRIÉTÉ

Le jeudi 16 février se déroulait la réunion du club des Présidents d'association, organisée par HEC Bénévolat, en partenariat avec Tous Bénévoles, sur le thème suivant : « Le défi de la sobriété dans les associations. » Une centaine de dirigeants ont assisté à cette réunion, dont une trentaine dans les locaux de l'association, qui s'est poursuivie par une séance de questions et un pot amical.

Le thème de la sobriété, lié aux problématiques de l'énergie et du changement climatique, est arrivé sur le devant de la scène récemment.

Les réponses au questionnaire, adressé avant la réunion, mettent en évidence que : 95 % des associations pensent qu'elles ont un rôle à jouer pour agir vers la sobriété ; 82 % d'entre elles estiment qu'il y a là un changement profond et durable de la société mais seule une petite majorité a déjà réfléchi au sujet.

Philippe Da Costa, président de la Croix-Rouge française, a partagé son expertise sur cette question, avec le plan de sobriété mis en place au sein de la Croix-Rouge. Pour lui, la sobriété constitue un changement de société et de modèle. Les organisations et associations doivent prévoir les conditions d'adaptation à ces bouleversements. C'est en cela qu'il faut parler non plus de transition, mais de rupture.

La sobriété : une rupture pour les associations

« Le questionnement sur notre modèle est une nécessité, et les dirigeants d'associations ont un rôle essentiel pour responsabiliser les bénévoles et les salariés sur la sobriété. »

Il faut donc une conviction forte qui nécessite une dynamique de partage au sein de l'organisation.

Franck Sauvonnet et Édouard van den Broek (E.91), d'Arexa, précisent les cinq domaines à investiguer dans une démarche de recherche de sobriété : l'immobilier, les achats, la mobilité, le numérique, l'éducation aux écogestes. À titre d'exemple, Franck Sauvonnet cite, pour les achats, l'exemple d'un



De gauche à droite : Édouard van den Broek (Arexa), Philippe Da Costa (Croix-Rouge), Isabelle Persoz (Tous Bénévoles), Jean-Noël Cavo (HEC Bénévolat), Franck Sauvonnet (Arexa).

club sportif de la région lyonnaise qui a renégocié ses contrats Télécom (téléphonie et Internet) auprès du fournisseur pour les adapter à ses besoins (ce que ne font pas souvent les associations axées sur leurs objectifs). De même pour le numérique, qui constitue un poste important, il rappelle qu'il vaut mieux se tourner vers la réparation des appareils utilisés, plutôt que d'envisager leur remplacement, quand cela est possible. Pour l'immobilier, la mise en concurrence des fournisseurs d'électricité et d'énergie, ainsi qu'une bonne utilisation de l'éclairage ou du chauffage, sont des facteurs de sobriété important.

Il incite enfin les associations à engager, comme le suggérait Philippe Da Costa, une réflexion de fond pour aller vers une sobriété profonde et pérenne.

En conclusion, l'ensemble des intervenants s'accordent sur le fait que les associations ont un rôle majeur à tenir pour la sobriété, pour sortir d'une société du « toujours plus » et remettre l'humain au centre de ses priorités. Aujourd'hui, il ne s'agit plus de consommer, mais bien de préserver l'humain.

Val-d'Isère est l'un des plus grands domaines skiables du monde, offrant une vue panoramique sur les Alpes et des pistes adaptées à tous les niveaux. Que vous soyez débutant ou skieur expérimenté, vous trouverez ici des pistes pour satisfaire votre envie de glisse.

En plus des activités sportives, vous pourrez également profiter de la convivialité et de la bonne humeur qui règnent tout au long de ce week-end. Vous pourrez discuter et échanger avec d'autres alumni et étudiants et découvrir de nouveaux centres d'intérêt. C'est l'occasion de vivre une expérience inoubliable, de renouer avec vos amis et de découvrir de nouvelles personnes passionnantes. N'attendez plus pour vous inscrire à ce week-end de ski exceptionnel !

Vous pouvez vous inscrire dès maintenant en cliquant sur le lien suivant (bulletin d'inscription et programme) : <https://collecte.io/coupe-hec-alumni-2023-val-disere-early-booking-2222233/fr>

Le Ski Club et les Alumni HEC

HEC SUR LES SOMMETS !

Un week-end de ski exceptionnel à Val-d'Isère du 28 avril au 1^{er} mai. Le Ski Club HEC et les alumni fans de neige vous invitent à les rejoindre à Val-d'Isère (Savoie) pour un moment de réunion et de défis sportifs. Une semaine avant la clôture de la saison, Val-d'Isère accueillera plus d'une centaine d'anciens élèves et d'étudiants HEC pour un week-end de ski inoubliable. Retrouvailles entre amis et nouvelles rencontres garanties pour cette 15^e édition !

Le programme de ce week-end est rempli d'événements excitants : dîner au restaurant (remise des trophées, tombola gratuite et bonne humeur), cocktail, conférences et slalom géant (Coupe Georges-Vinges) le 30 avril ouvert à tous (anciens, étudiants, conjoints, enfants, grands-parents...) avec des lots à gagner pour chaque catégorie. Le slalom sera l'occasion de mesurer vos compétences sportives et de vous divertir sur les pistes de ski. Il sera suivi d'un pique-nique sur place.



PRIX DU JURISTE HEC 2022

Le vendredi 2 décembre 2022 a eu lieu la cérémonie de remise du Prix du juriste HEC sous le patronage de Cécile Mayer Lévi (H.87), Head of Private Debt chez Tikehau Capital. Cette 11^e édition a tenu toutes ses promesses, et a su rassembler comme chaque année la communauté juridique d'HEC. Le jury, présidé par Cédric Sinarinzi (H.12), Leader Expert en Private Debt chez Natixis Investment Managers International, était composé de six membres du Club Droit & Entreprise d'HEC Alumni, de deux professeurs d'HEC et de deux représentants du Bureau des juristes.

Il a cette année décidé de mettre à l'honneur Maître Arthur Sussmann (H.10), avocat associé en droit pénal, fondateur du cabinet Rousseau & Sussmann et spécialisé dans le « droit pénal du chiffre » (fiscal, comptable, financier, et restructuring). Après la remise du Prix, la soirée s'est poursuivie par une conversation plus informelle en présence notamment de Maître Joanna Gumpelson (H.00), lauréate du Prix du juriste HEC 2014, de Clara Robert-Heidman (H.6), lauréate du Prix du juriste HEC 2019, et de Maître Grégoire Etrillard (H.05), lauréat du Prix du juriste HEC 2020, au cours de laquelle alumni et étudiants ont pu échanger et partager leurs expériences.

Une marraine d'excellence

Madame Cécile Mayer Lévi (H.87), Head of Private Debt chez Tikehau Capital, était marraine de cette 11^e édition. Cédric Sinarinzi (H.12) a brièvement présenté les étapes de son brillant parcours dans le secteur financier à Paris et à New York (de ses débuts chez Merrill Lynch à son passage chez Elig, Crédit Agricole PE & AXA PE, avant de rejoindre en 2013 Tikehau pour développer et diriger l'activité de dette privée). Elle a ensuite partagé avec l'auditoire l'importance du droit dans son domaine d'activité

(notamment pour préserver la sécurité juridique des transactions et susciter, parfois, l'innovation avec l'essor, en particulier, de la dette unitranche en raison de la complexité des accords inter-créanciers conclus entre les créanciers seniors et les créanciers mezzanine) et la qualité ainsi que la diversité des professionnels du droit (juristes d'entreprise, avocats, notaires, administrateurs judiciaires, etc.) avec lesquels elle a été amenée à travailler tout le long de sa carrière.

Un lauréat inspirant

Le jury avait sélectionné six candidats dont le profil a été présenté aux participants par Antoine Lemétais (H.76), ancien président du jury et fondateur du cabinet LmtAvocats. À l'issue des délibérations, le jury a décidé à l'unanimité de récompenser Maître Arthur Sussmann (H.10). Celui-ci est aujourd'hui avocat à la Cour, spécialisé en droit pénal au sein du cabinet Rousseau & Sussmann qu'il a créé en 2022, après s'être engagé dans la Marine nationale et avoir exercé dans le monde de l'audit financier. Il a offert un discours particulièrement inspirant sur son parcours original et sur son expérience en tant que fondateur d'un cabinet consacré à la défense devant les juridictions pénales et répressives.



De gauche à droite : Cécile Mayer Lévi (Tikehau Capital), M^{re} Grégoire Etrillard, M^{re} Arthur Sussmann, M^{re} Clara Robert-Heidman, M^{re} Cédric Sinarinzi, M^{re} Joanna Gumpelson, et Antoine Lemétais.

Le Bureau des juristes et le Club HEC Alumni Droit & Entreprise

L'événement était organisé conjointement par le Club HEC Alumni Droit & Entreprise et par le Bureau des juristes HEC, association étudiante créée en 2010 et visant à rassembler la communauté des étudiants juristes d'HEC. L'association se compose d'étudiants de la Grande École, du double diplôme HEC-Sorbonne et du MS Droit et Management international. Le BDJ organise différents événements (conférences, case studies, afterworks).

Pour le BDJ, le Prix du juriste HEC est l'un des événements forts de l'année. Créé en 2012 par Cédric Sinarinzi (H.12) et Romain Dambre (H.10) en partenariat avec le Club HEC Alumni Droit & Entreprise, ce Prix a vocation à récompenser un diplômé d'HEC sorti de l'École depuis moins de quinze ans et ayant une trajectoire professionnelle remarquable porteuse d'inspiration pour les étudiants en droit d'HEC, ainsi que de grandes qualités humaines. Le Prix existe depuis plus de dix ans maintenant, et son succès renouvelé chaque année laisse penser qu'il ne disparaîtra pas de sitôt !

Le Bureau des juristes

VOYAGE EN PAYS BASQUE



Découverte du territoire et de la culture, ainsi que séances de dessin sur site étaient au menu d'une escapade artistique de trois jours au Pays basque, début octobre. Ce parcours nous a conduits successivement dans les villages de Sare et Ainhoa, avec des escales dans les fermes basques, à la découverte de la vie rurale, dans ces lieux de contrebande à deux pas de la frontière espagnole. L'occasion de s'adonner à l'exercice créatif du carnet de voyage. Côté espagnol, la Fondation Chillida, du nom d'un des grands sculpteurs basques (avec Oteiza), offre une magnifique balade dans un musée-jardin. À San Sebastian, nous avons eu l'occasion de visiter le musée San Telmo, avant de croquer rapidement cette ville superbe.

Puis détour par le musée de Bayonne avec une exposition de Léon Bonnat – peintre sur lequel notre camarade Guy Saigne (H.67) a écrit une thèse de doctorat! – et final à la chapelle impériale de Biarritz pour saluer Eugénie, impératrice qui mit son originalité et sa vitalité au service de ce territoire.

Cette balade amicale et chaleureuse a été une étape lumineuse de la vie de notre club. Et, comme tous les deux ans, une exposition s'est tenue à Paris en mai sur cinq jours pour présenter les nouvelles créations des membres. Elle a eu lieu au centre de Paris dans un lieu prestigieux, l'hôtel de l'Industrie, en face de l'église Saint-Germain-des-Prés, et nous a permis d'accueillir plus de 350 personnes,

contact : jeromedenoix@gmail.com

LE ROMAN DE CHOPIN

Lorsque notre président Jean-François Mazelier (E.95) nous a fait savoir que son livre sur Chopin était sorti, tous les membres du Bureau du HEC Piano Club étaient impatients de le lire. En effet, nous savions qu'il avait le projet d'écrire ce livre avant même qu'il nous emmène passer un week-end « Sur les traces de Chopin » à Varsovie, fin 2019. C'est vous dire comme il l'a documenté (et ce n'était pas la première fois qu'il allait à Varsovie!).

Ce livre de 180 pages, dont le titre est *Chopin, répertoire et anecdotes*, est dans un grand format, ce qui permet une lecture confortable notamment pour les nombreuses illustrations qui l'enrichissent et qui proviennent toutes de sa collection personnelle de lettres autographes signées de George Sand, Liszt, Pleyel, Gounod, Kalkbrenner et tant d'autres. Voici mes impressions de lecture.

On peut considérer quatre grandes parties dans ce livre.

- Un rapide survol du contexte historique: une page pour la Pologne contemporaine de Chopin, et une page pour la France. C'est peu, mais largement suffisant pour comprendre la situation de Chopin, et ses sentiments pour ses deux pays.

- La partie la plus importante du livre: la description, sous forme d'anecdotes, des 280 personnalités qui ont compté dans la vie de Frédéric Chopin en Pologne, en Angleterre et en France, présentée par ordre alphabétique. Cette approche est très innovante pour présenter un compositeur sans parler de lui directement; c'est un peu comme si nous lisions le répertoire qu'aurait pu avoir Chopin entre 1820 et 1849, et c'est passionnant.

- Un chapitre plus « musicologue » destiné à retracer la chronologie réelle de ses œuvres incluant les numéros d'opus lorsqu'il y en a, et les dédicataires de chacune des œuvres. Cette partie est peut-être davantage destinée à des professionnels, professeurs et concertistes.

- Enfin, et ce n'est pas le plus inintéressant, une liste de questions que Jean-François Mazelier se pose encore malgré la lecture d'une quarantaine d'ou-

Jérôme Denoix (E.99), président du club HEC Arts plastiques



vrages sur Chopin, et une soixantaine d'années à le travailler et le jouer. Là encore, l'approche est très originale et suscite beaucoup d'interrogations. En résumé, ce livre est très innovant dans son format, très original dans sa forme, et très agréable à lire, ce qui le rend accessible à tous les publics. Jean-François nous a d'ailleurs dit que c'était le premier ouvrage consacré à une série de compositeurs fameux dont le prochain serait Sergueï Rachmaninov ou Franz Liszt. Vous le trouverez facilement sur Amazon en tapant « Mazelier » et « Chopin » dans le moteur de recherche. Une édition anglaise est disponible également.

Guy Tabellion (E.01), vice-président du HEC Piano Club

Concevoir une organisation résiliente

Les organisations évoluent dans un environnement instable. Ce contexte compliqué est dû à plusieurs facteurs: le fractionnement géopolitique entre puissances générant conflits locaux, terrorisme, compétition exacerbée et instabilité sociopolitique; la succession de graves crises mondiales: financière (2008), cyberattaque (Not Petya 2017), pandémie du Covid (2019), guerre en Ukraine (2022); une digitalisation omniprésente, gage de productivité, mais source de graves vulnérabilités; une réglementation renforcée et complexe: données privées, compliance, cybersécurité, risques psycho sociaux, sécurité au travail (HSE), développement durable et environnement (RSE)... Ce contexte incertain peut déstabiliser une organisation jusqu'à mettre en péril sa survie et sa réputation avec de graves conséquences juridiques, financières et opérationnelles. L'entreprise doit donc se préparer et se transformer pour accroître sa résilience et sa performance par un traitement transverse et exhaustif des risques.

Les menaces

La connaissance précise des menaces réelles et digitales (acteurs, modes d'action) par zone et type d'activité est essentielle pour évaluer l'exposition aux risques.

Les risques

Les risques corporate découlant des menaces identifiées doivent être appréhendés à chaque niveau: global, pays et site. Ils sont de natures diverses: légaux et réglementaires; géopolitiques, sociaux, psychosociaux; environnementaux, sécurité, sûreté; propriété intellectuelle, secret des affaires; digitaux, technologiques; malveillance (fraude, sabotage, espionnage industriel, vol de données, délit d'initié, radicalisation, terrorisme, cyberattaques); réputationnels; crise, continuité d'activité.

La gouvernance

Les directions générales s'appuient sur des expertises souvent dispersées pour gérer la conformité et les risques corporate: sécurité, compliance, RSE, HSE, cybersécurité, Data Privacy...

Dans le contexte instable et complexe actuel, seule une gouvernance transverse associant les acteurs en charge des risques peut offrir une vision claire des diverses contraintes par zone géographique et des enjeux de résilience et une évaluation objective du niveau de maturité pour chaque risque. Pour une entreprise de taille intermédiaire, la gouvernance peut s'articuler autour d'un point de contact unique appuyé par une expertise couvrant l'ensemble des domaines.

Une nécessaire transformation

La gouvernance transverse élabore un dispositif exhaustif et cohérent de prévention opérationnelle des risques corporate pour accroître la résilience face aux menaces et répondre aux obligations de conformité, comme décrit schématiquement ci-dessous. **Étape 1:** cartographie des actifs critiques. Chaque niveau de direction (fonction globale, pays, site...) sélectionne les actifs matériels et immatériels critiques (projets R&D, opérations M&A, appels d'offres, équipements...) constituant le patrimoine différenciant de l'organisation. **Étape 2:** Pilotage. Chaque actif critique est piloté par une équipe constituée des leaders métier et experts concernés pour piloter les risques propres sur tout son écosystème. Une vision exhaustive est présentée aux dirigeants assurant une cohérence d'ensemble des mesures de prévention. En contribuant à casser les silos, cette approche permet de renforcer la compréhension des employés, d'obtenir une synergie des ressources et d'optimiser les investissements. **Étape 3:** prévention. L'équipe transverse analyse l'écosystème de chaque actif pour: spécifier les menaces, risques et vulnérabilités; évaluer les impacts en cas d'incident; concevoir et mettre en place les mesures de prévention; former et sensibiliser les acteurs. **Étape 4:** préparation. La préparation des équipes transverses s'effectue au travers d'un plan de réponses adapté à chaque risque sélectionné comprenant: organisation, rôles et responsabilités; procédures: alerte, reporting, mobilisation, communication et décision; ressources internes et externes; solutions alternatives de reprise d'activité.

Conclusion

La transformation globale d'une organisation grâce à la prévention transverse des risques corporate est nécessaire pour opérer dans un environnement incertain et accroître sa résilience lors des crises de grande ampleur. Elle offre une assurance supplémentaire face à des catégories de risques qui ne sont plus assurables ou à franchise importante. Elle requiert une expertise forte capable d'appréhender l'ensemble du spectre.

Edmond d'Arvieu (MBA.00)

Il était une fois un Sahara verdoyant

Durant l'Holocène entre 11000 et 5000 ans avant notre ère, le Sahara était verdoyant. Quelles sont les preuves scientifiques de cette anomalie de changement climatique? Pour y répondre, et pour savoir si depuis l'émergence du genre Homo au début du pléistocène (intervalle de temps allant de 2,6 mA à 11 ka BP) d'autres périodes pluviales furent fréquentes, j'ai effectué six voyages d'étude au Sahara central entre 2006 et 2011. Je résume ci-dessous les résultats de ces recherches multidisciplinaires publiés récemment ⁽⁰⁾.

Les peintures rupestres du Tassili (Algérie), inventoriées et rendues célèbres par Henri Lhote en 1958, sont un témoignage remarquable de l'histoire du climat en Afrique, à savoir la transformation d'un Sahara progressivement aride vers un paysage exceptionnellement humide et verdoyant. Il existe cinq styles d'art rupestre au Sahara central (Bubalin-Grande faune africaine, Têtes rondes, Bovidien, Cabalin and Camelin) qui correspondent à des changements progressifs d'écosystèmes influencés par la dérive vers le nord de la mousson d'été d'Afrique de l'Ouest à l'holocène, et plus tard son changement de direction vers le sud jusqu'à nos jours.

Des études climatiques s'appuyant sur des analyses de grandes crues des fleuves Nil et Niger, de dépôts lacustres et changements de niveaux de lacs au Sahara central, et d'échantillons de pollens et dépôts marins dans les profondeurs au large de l'Atlantique, confirment l'existence d'une période humide progressive au Sahara de 15 à 5 ka entrecoupée de petits intervalles de sécheresse et un maximum de pluviosité à environ 9 ka. D'autre part des études archéologiques confirment l'émergence progressive d'une culture pastorale saharo-soudanaise à la suite de la révolution du néolithique au Moyen-Orient. Cette humidification du Sahara s'explique par le mouvement latitudinal vers le nord de la zone de convergence intertropicale ZCIT lié à l'instabilité glaciaire-interglaciaire en latitudes nord, ainsi que par des changements d'insolation et variations des conditions atmosphériques dans l'Atlantique ouest.

1. Caparros Miguel, 2022 — Le Rôle du Sahara dans l'évolution humaine en périodes humides, lorsqu'il n'était pas un désert dans Les Sociétés humaines face aux changements climatiques. Vol. 2, Archaeopress Archaeology, p. 189-223.

2. Caparros Miguel & Prat Sandrine, 2021 — A New Perspective on Reticulate Evolution of the Genus Homo. iScience.

Miguel Caparros (H.67)

Les périodes pluviales furent-elles fréquentes au pléistocène? Des

études paléoclimatiques continentales et marines confirment l'existence de nombreuses périodes humides avant l'holocène, en particulier à partir d'analyses de sapropels. Ces sédiments noirâtres riches en matière organique se déposent dans la mer Ionienne après de grandes crues du Nil causées par une intensité pluviale croissante en Afrique de l'Est et au Sahara. Ce sont des indicateurs de périodes humides au Sahara qui se sont accumulés 63 fois sur une échelle de temps de 2,6 mA. Ces périodes humides se traduisent par un écosystème verdoyant couvert dans sa plus grande partie de savanes et de steppes parsemées de lacs dont certains sont de taille géante, tels que le Mega-Tchad et Mega-Fezzan, avec des corridors permettant le passage de groupes humains qui étaient dans l'impossibilité d'y vivre en périodes glaciaires hyperarides. Dans cet intervalle de temps, la présence humaine au Sahara est confirmée par les nombreux sites archéologiques existant sur toute son étendue, avec des industries lithiques allant de l'Oldowayen et Acheuléen jusqu'au techno-complexes du paléolithique moyen tels que le Moustérien et l'Atérien. Cette occupation humaine du Sahara durant le pléistocène eut lieu durant des périodes humides et non pas durant les périodes glaciaires, la preuve étant qu'il n'existe pas de sites du paléolithique supérieur au Sahara durant la dernière période glaciaire il y a 20 000 ans.

Les nombreuses phases alternantes d'ouverture et fermeture du Sahara au pléistocène et à l'holocène ont permis de multiples échanges génétiques pendant les périodes pluviales entre groupes humains du Sahara et d'Afrique subsaharienne précédemment isolés en périodes glaciaires arides. Cela aurait favorisé un mode d'évolution réticulé par hybridation du genre Homo tel que je propose dans un modèle de reconstruction généalogique ⁽⁰⁾.



Influence et responsabilité

Le secteur de l'influence marketing compte aujourd'hui 150 000 collaborateurs en France et s'est largement développé au cours des dix dernières années, apportant aux créateurs de contenus des revenus et aux marques la possibilité de toucher leurs audiences de façon efficace. Aujourd'hui, toutes les marques qui souhaitent communiquer auprès des moins de 45 ans passent par de l'influence. Emmanuel Macron l'a compris dans sa campagne pour les gestes barrière avec McFly et Carlito. Quelques années plus tôt, Barack Obama utilisaient la relation avec les influenceurs pour toucher les électeurs. Bref, l'influence marketing, qui pèse aujourd'hui 16 milliards de dollars est devenue un levier clé de communication. Ce levier a récemment connu des dérives dénoncées par les médias et les pouvoirs publics: drop shipping, promotion de produits illicites voire dangereux, achat de followers. Des pratiques qui discréditent le secteur et que le gouvernement entend réguler en consultant les citoyens et les pouvoirs publics. Bruno Le Maire a ainsi commencé la consultation en organisant une table ronde et une

enquête en ligne. Comme une crise d'adolescence, il était temps de rassurer les annonceurs et les consommateurs tout en représentant la multiplicité des métiers de l'influence marketing. C'est dans ce contexte que les acteurs du marché de l'influence marketing se sont réunis pour organiser le secteur. Sept des principales agences d'influence marketing (Influence4You, Smile Conseil, Bump, Follow, Point d'orgue, Reech, et Spoutnik) ont créé l'Union des métiers de l'influence et des créateurs de contenu (UMICC). Son objectif: accroître la responsabilité des acteurs et protéger les consommateurs. Au-delà de devenir un interlocuteur des pouvoirs publics pour représenter le secteur, l'UMICC prolonge les travaux réalisés avec l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) pour favoriser une activité plus responsable, par exemple avec le lancement de son « label créateurs ». L'objectif est d'éduquer les créateurs de contenus et de guider les marques pour faire respecter le cadre réglementaire et les règles déontologiques. En un mot, l'UMICC promeut une influence marketing responsable et transparente et montre la volonté de valoriser l'expertise et les compétences des acteurs de l'influence marketing.

Stéphane Bouillet (H.97),
secrétaire général de l'UMICC

Un tournant civilisationnel pour l'Union européenne?

Guillaume Klossa, écrivain, fondateur d'EuropaNova, entrepreneur, est senior vice-président de Hill+Knowlton Strategies

Il a été conseiller de la PFUE de 2008 et conseiller spécial chargé des technologies numériques et de la régulation des plateformes de la présidence de la Commission européenne. Son dernier livre *Fierté européenne, manifeste pour une civilisation d'avenir* (Télémaque, 2008) est finaliste du Prix européen du livre 2022.

Succès largement salué, la présidence française du Conseil de l'Union européenne (PFUE) aura également été l'occasion d'un triple tournant aussi décisif qu'inattendu pour l'Union européenne: civilisationnel, géopolitique et démocratique. Du haut de ses 70 ans, alors qu'elle fait face à une guerre sans précédent, et que se profile un nouvel élargissement, l'Union entre ainsi dans l'âge adulte. Dans un monde qui n'est plus européen ni même occidental, les citoyens européens prennent enfin conscience de la singularité de leur modèle et la puissance de leurs valeurs et principes. Ils comprennent également que, pour survivre à la concurrence intense des grandes puissances américaine, chinoise, indienne ou russe, l'Union va devoir accélérer sa mue en grande puissance démocratique, écologique, sociale et industrielle du XXI^e siècle, porteuse de son propre récit.

Les valeurs fondatrices

Le premier tournant est civilisationnel: c'est là une prise de conscience de la nature profonde et trop souvent oubliée du projet européen. Le président ukrainien Volodymyr Zelenski nous le rappelle avec force dans son intervention au Parlement européen du 2 mars: bien plus que le projet technocratique et économique si souvent décrié, l'Union européenne est, avant tout, un projet civilisationnel ancré dans des valeurs (la paix, l'égalité, la dignité de la personne, la lutte contre toutes les discriminations). C'est également une grande société consciente des limites qui s'imposent à elle, tant dans l'utilisation de la force qu'en matière d'exploitation des ressources naturelles. En précisant que l'Union européenne est l'incarnation politique de la civilisation et qu'elle est plus que jamais désirable, le président ukrainien ravive dans les opinions publiques la flamme de la fierté européenne tout en créant une dynamique de soutien à l'Ukraine; une dynamique que la PFUE a su porter et mettre en œuvre avec habileté. Sans précédent, ce soutien à un pays attaqué aux frontières de l'Union s'est traduit de manière concrète par six paquets de sanctions, un appui militaire, humanitaire, économique et alimentaire inédit ou encore l'accueil, en quelques semaines, de 6 millions de réfugiés ukrainiens. Du jamais vu dans les annales européennes.

Une accélération du projet européen

Assez remarquablement, il ne s'est pas fait au détriment des autres priorités européennes de la PFUE. Au lieu de les ralentir, tout s'est passé comme si la guerre avait contribué à accélérer les accords européens sociaux, numériques, écologiques ou industriels. Retenons une série d'avancées majeures comme l'introduction d'un salaire minimum européen, une directive visant à plus d'égalité femmes-hommes dans les conseils d'administration des sociétés cotées, ou encore d'importantes initiatives législatives régulant les géants du numérique ou accélérant la mise en œuvre des objectifs de décarbonation de notre économie, comme la taxe carbone aux frontières. Il s'agit là d'autant de marqueurs « civilisationnels » spécifiques à l'Europe et attendus par les citoyens européens.

Croissance pacifique et ambition démocratique

Le second tournant est géopolitique. C'est l'octroi à l'Ukraine, pays en guerre, du statut de candidat à l'Union européenne. Le signal est de portée mondiale: les Européens tournent la page du Brexit et d'une Union qui se recroqueville. Ils font preuve d'une audace politique inattendue en inscrivant l'Union dans une dynamique de croissance pacifique tout en traçant, à l'initiative de la France, la perspective d'une Communauté politique européenne. L'enjeu est crucial: associer à l'Union les États européens partageant ses valeurs au-delà même des pays candidats et contribuer ainsi à leur protection politique et à leur sécurité économique, alimentaire, sanitaire ou énergétique.

Le troisième tournant est démocratique. La conférence sur l'avenir de l'Europe a mis en évidence la volonté des citoyens de l'Union de faire advenir une vraie démocratie européenne. Une démocratie capable d'associer les citoyens directement aux grands choix européens, d'améliorer l'efficacité de l'Union en matière de prise de décision, d'élargir son action à des domaines fondamentaux comme la santé ou la défense mais aussi de créer une culture civique européenne. Cette prise de conscience civilisationnelle, géopolitique et démocratique offre une fenêtre d'opportunité unique pour accélérer la transformation de l'Union en grande puissance démocratique. L'Union doit non seulement être capable de réagir avec unité et efficacité aux grandes crises, comme elle l'a fait pour le Brexit, la grande pandémie ou la guerre en Ukraine, mais elle doit aussi se mettre en ordre de marche pour mieux associer ses citoyens et anticiper les défis qui s'annoncent comme l'inflation durable ou une conflictualité mondiale accrue ou encore s'organiser pour faire face à une guerre longue. C'est tout l'enjeu de la réflexion approfondie qui doit être menée sans délai pour adapter l'Union à la nouvelle donne géoéconomique, démocratique et écologique mondiale dans un monde qui n'a jamais été aussi incertain. Indispensable.

Christine Kerdellant (H.83),
rédactrice en chef Idées
et débats, Les Échos

Stratégie digitale: la marque vaut-elle encore quelque chose?

À trop se concentrer sur la promotion de sa marque, ne risque-t-on pas de passer à côté de beaucoup de clients et donc de business? Pour mesurer son impact en ligne, on peut utiliser un indicateur simple et accessible: l'évolution du nombre de requêtes Google autour de la marque. Plus elle est connue, plus elle est recherchée. Ainsi, Afflelou a eu un partenariat avec Sharon Stone. L'impact sur l'activité en ligne sur le business n'est pas évident et semble avoir davantage profité à la star.

Akena communique en mettant en avant des personnalités médiatiques. Après un pic au démarrage du partenariat, on voit une demande qui évolue au gré des campagnes de pub plus qu'une notoriété qui augmente. Akena, c'est 3,6K demandes par mois. Pergola, c'est 110K demandes par mois: il y a 30 fois moins de demandes pour la marque, et l'écart entre les deux s'accroît.

Malgré une forte présence média, la marque ne rentre pas dans l'esprit du consommateur. Quand il s'informe en ligne, il pense davantage à une recherche générique qu'à une marque. C'est une tendance de fond dans le comportement en ligne: l'explosion des requêtes non brandées.

Stratégie digitale, marketing, communication et SEO

Quand on cherche « véranda », le premier résultat, c'est gustaverideau. Akena est quatrième. Et avec « pergola »? C'est pire: le site de la marque n'apparaît qu'en troisième page. Pourtant, c'est là qu'est la demande: chaque mois, plus de 2,5 fois plus de demandes pour « pergola » que pour « véranda ».

Conséquence, gustaverideau vs Akena, c'est: 87 fois plus de visiteurs par mois sur « pergola » et 5 fois plus sur « véranda ».

Selon travaux.com, le prix moyen d'une véranda de 15 m² est de 20 000 euros. Le taux de conversion moyen du e-commerce en France est de 3 %.

La data permet de mesurer le manque à gagner mensuel du fait d'une présence digitale non optimisée. Compte tenu du volume de demande, pour le groupe, il est colossal. C'est aussi un indicateur d'opportunités et de levier de croissance à activer.

Faut-il tout miser sur la marque?

La marque Comme j'aime a une forte présence média et fait intervenir des vedettes. C'est efficace, la marque jouit d'une très forte notoriété: plus de 100K demandes par mois.

Résultat positif: le site a un trafic mensuel conséquent.

Résultat négatif: le trafic est quasi exclusivement du trafic de marque. Weight Watchers a une notoriété plus faible (74K/mois). Leur site est moins dépendant de la marque et répond à davantage de questions des internautes. Conséquence: 50 % de trafic SEO en plus. Chaque mois.

On retrouve cette situation dans tous les secteurs: luxe, énergie, automobile, finance, banque, assurance, téléphonie... De nombreuses entreprises ne se sont pas adaptées au digital et l'abordent en mode push, comme le marketing off line traditionnel. Leurs marques sont absentes des résultats de recherches des internautes. Elles communiquent sur leurs sujets sans savoir si cela intéresse le consommateur. Elles investissent massivement en pub digitales où la concurrence à celui qui paie plus entraîne des budgets colossaux au profit des gafam. En 2021, Google, c'est 76 milliards de bénéfices; deux fois plus qu'en 2020. Le marketing online n'est pas du marketing offline. Le comportement du consommateur n'est pas le même. Il faut s'y adapter.

La logique du push de marque n'est pas la plus adaptée et le sera de moins en moins.

Majoritairement en ligne, l'internaute (BtoC ou BtoB) n'est pas en recherche de marque.

Si on se limite à pousser sa marque au détriment du reste, on laisse la place aux concurrents qui sont ravis de capter cette demande et avec des investissements nettement moins lourds.

Cyril Bladier (E.07)

Fabriquer des futurs désirables, exaltants et mobilisateurs

Dans le contexte de grande incertitude actuel, vouloir anticiper le futur semble au premier abord une réelle gageure. Comment vouloir s'y projeter s'il n'y a plus de repères fixes, aucune balise pour nous guider, si tout est mouvant et chaotique? Paradoxalement, c'est dans ces périodes de grands bouleversements qu'il est plus que jamais nécessaire d'avoir une attitude proactive envers notre avenir. Car qui ne peut être concerné par son propre futur? Comme le disait Woody Allen: «L'avenir est la seule chose qui m'intéresse, car je compte bien y passer les prochaines années.»

La prospective ne constitue pas une discipline scientifique: trop de paramètres à appréhender dans un environnement complexe font qu'on ne pourra jamais mettre le futur en équation. Tout au plus pourra-t-on discerner de grandes tendances de fond. La prospective ne relève pas non plus de la simple imagination, aussi libérée puisse-t-elle être, car elle doit se baser sur des faits et des données. Ni totalement science, ni totalement art, la prospective se doit de croiser ces deux approches. Elle doit aussi évoluer. Plutôt que de faire des plans sur la comète en échafaudant des scénarios, mieux vaut adopter des postures de créativité, d'innovation et de proactivité. Explorer des possibles, évaluer des plausibles, détecter des signaux faibles et des émergences, se mettre au diapason avec son propre environnement, cocréer des solutions nouvelles, pratiquer la rupture, réagencer des briques de connaissances pour en inventer de nouvelles, adopter une posture positive, être dans l'optimisme plutôt que dans le fatalisme, être en symbiose avec le vivant... autant d'attitudes qui permettent de faire advenir des futurs choisis, car plus humains.

Une prospective du présent
C'est ce que nous appelons la pratique d'une prospective du présent. Celle-ci consiste à affirmer que le futur est entre nos mains et que c'est aujourd'hui que se construit demain. Cela nécessite en premier lieu d'avoir un cap clair se focalisant sur des futurs désirables. Il est nécessaire aussi de prendre en compte les leçons du passé, de capitaliser sur les expériences et la culture, car la flèche du temps n'est pas linéaire, des boucles de rétroaction intégrant ces dimensions font partie de la démarche de prospective. Il faut également raisonner en termes d'anticipation stratégique, de prise en compte des risques, de transformation et d'accompagnement des grandes transitions en cours.

Imaginaires et design fiction
Notre livre-manifeste *Fabriquer le futur*, coécrit avec Pierre Musso et Laurent Ponthou avait pour sous-titre *L'Imaginaire au service de l'innovation* pour montrer combien la question des imaginaires, qu'ils se déploient dans les champs sociétal, technologique ou culturel, est clé pour la prospective. L'exploration des imaginaires permet ainsi d'appréhender les rêves et aspirations des individus et donc d'une société afin d'en dégager du sens. À cet égard, les créatifs, les artistes ou encore les auteurs de science-fiction constituent des ressources essentielles en prospective car, de par leur sensibilité et leur créativité, ils permettent d'inventer de nouveaux possibles. Le design fiction devient ainsi une discipline venant à l'appui d'une prospective renouvelée et plus créative. Ce type de design expérientiel basé sur des narratifs élaborés permet de traduire des imaginaires en scénarios plausibles ou spéculatifs pouvant donner lieu à expérimentation. Des technologies comme la 3D, la réalité virtuelle et augmentée, les univers

immersifs, les jeux vidéo sont des outils précieux pour une prospective s'appuyant sur le design fiction.

Prospective collaborative, cocréation et expérimentation dans des tiers lieux
La prospective ne peut être un exercice solitaire réservé à des « sachants ». Non pas qu'il faille se priver d'eux, bien au contraire, car la prospective nécessite des savoirs et de l'expertise. Mais l'activation vertueuse des connaissances pour les rendre efficaces nécessite débats et confrontation avec les profanes afin de capitaliser et valoriser les idées et contributions de chacun. Une démarche de prospective est donc le plus grand nombre pour imaginer et fabriquer des futurs exaltants et mobilisateurs.

La prospective collaborative se base notamment sur l'expérimentation. Pouvoir expérimenter est en effet clé lorsqu'on veut trouver de nouvelles pistes. Le « faire » est indispensable pour tester ce qui peut marcher, réaliser des essais-erreurs, mettre au point des solutions de façon à avancer dans la bonne direction. Cependant la prospective ne se conçoit que dans une approche globale car, comme le disait Gaston Berger, la prospective est avant tout une attitude consistant à « voir large, loin et profond ».

Bâtir des biens communs, prospective et éthique
Une posture prospective est d'autant plus pertinente qu'elle sert une vision et une raison d'être. Pour cela, la priorité de la prospective devrait être de s'attacher à la création de biens communs qui sont le socle de futurs désirables et plus humains. Et dans un

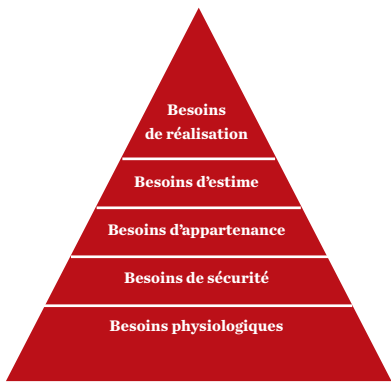
monde toujours plus immergé dans le numérique, ces biens communs reposeront encore davantage sur la création de capital immatériel et sur la valorisation et le partage de données (que ce soit des données personnelles mises en commun ou des données émanant de collectifs). Dès lors qu'il s'agit de biens communs, des questions deviennent rapidement incontournables. Quels biens communs? Pour qui? Comment les construire? Comment les partager? Autant de questions soulevant des questions éthiques que la prospective doit forcément se poser. En parlant de prospective, Gaston Berger ajoutait une dimension essentielle en affirmant qu'il faut aussi penser à l'homme. Celui-ci a pu être oublié malheureusement lorsque la prospective a pris le chemin d'une approche trop techniciste. En ce sens, une prospective renouvelée doit redevenir une discipline davantage tournée vers l'humain, constructive, positive et même joyeuse.

Éric Seulliet (H.74)

www.lafabriquedufutur.co
eric.seulliet@lafabriquedufutur.global

Changement de pyramide

Rappelez-vous les Trente Glorieuses... Ces années bénies qui, face aux immenses besoins des consommateurs après la Seconde Guerre mondiale, voyaient les industriels vendre tout ce qu'ils produisaient. Le client attendait respectueusement que le produit tant attendu arrive. Beaucoup se souviennent du délai d'attente pour une automobile. Citroën se vantait de laisser le choix de la couleur à ses clients, à condition qu'ils choisissent entre le noir... et le noir! Cette période, bien sûr, est révolue. Mieux même, le vendeur, « deus ex machina », se trouve confronté au savoir de son prospect dans son domaine d'excellence. De chasseur, le vendeur est devenu gibier. Certes, apprenant bien sa leçon, il essaie toujours de percevoir le besoin de son interlocuteur en lui démontrant, preuves à l'appui, les raisons rationnelles de son futur achat... et pendant ce temps, le client s'ennuie, car il a déjà comparé les produits via Internet, relevé les appréciations des utilisateurs et analysé la réputation de son éventuel fournisseur. Mais le vendeur continue son monologue. Il a tout simplement oublié que le désir précède le besoin.



La pyramide de Maslow ou l'hymne aux besoins
Dans les années 1940, le psychologue Abraham Maslow (1908-1970) imaginait la pyramide des besoins.

Il mit ainsi à jour cinq groupes de besoins fondamentaux, depuis les besoins primaires tels que la respiration, le sommeil, jusqu'aux besoins d'accomplissement de soi pour donner un sens à sa vie, en passant par les besoins de sécurité (environnement stable et prévisible: habitation, emploi), les besoins d'appartenance (amour, intégration dans un groupe) et les besoins d'estime (confiance, respect de soi et appréciation des autres). Heureux les directeurs de marketing qui, forts de ces certitudes et de multiples études de besoins, éclairés en outre par le gourou de l'époque Philip Kotler, établirent des plans stratégiques fondés sur la fameuse « réponse aux besoins ». Le monde occidental parvint avec succès à satisfaire tous ces besoins... et l'achat impulsif ou pas de tous les produits fit office de chemin exemplaire vers le bonheur; la communication se chargeant d'ailleurs de le faire croire aux cibles éblouies... jusqu'au jour de la révolution numérique!



La pyramide de Szapiro ou l'hymne aux désirs
Subrepticement, l'ordinateur entra, dans les années 1990, au sein des milieux professionnels pour envahir par la suite le monde entier. Conséquence: les êtres échangent, se parlent, comparent, créent des communautés... et s'interrogent. Le paradigme sociétal reposant sur l'accumulation sans fin d'objets et l'augmentation du pouvoir d'achat signifie-t-il réellement le bonheur... autre que celui du fabricant? Face à l'ouverture mondiale aux multiples expériences de vie, à l'immersion de Facebook dans tous les foyers, comment susciter aujourd'hui l'envie de posséder ou de louer... ou encore de partager? La notion même de besoin perd de son sens pour être remplacée, au départ, par celle du désir.

À l'instar de la pyramide de Maslow, je mets également l'accent sur cinq niveaux de désirs: désirs d'inattendu, d'émotion, de partage, d'appartenance et de valorisation de soi. Entraîné dans une spirale de la routine, le consommateur veut inconsciemment en sortir. « L'herbe est toujours plus verte ailleurs »: cette attente métaphysique se retrouve en économie dans la recherche de nouveaux produits. Qui aujourd'hui vivrait sans smartphone? Qui n'est pas sensible à ces innovations censées faciliter la vie de chacun? Qui résiste à l'appel de l'inattendu tant professionnel que personnel? Ainsi, le prospect, saisi par sérendipité d'une information désirable, inattendue, ressentira une émotion et voudra alors en savoir plus. Poursuivant son parcours, il voudra souvent partager l'information ou l'achat d'un produit pour ensuite ressentir son appartenance au groupe qui partage son opinion. Entouré de tous ceux qui participent à sa vision, il pourra se prévaloir d'une certaine fierté de valorisation de soi.

À chaque étape des désirs, sa politique média digitale
Chaque étape de ces désirs induit une communication digitale ad hoc. Désirs d'inattendu: stratégie éditoriale pour un meilleur référencement. Désirs d'émotion: création de campagnes de communication émotionnelles. Désirs de partage: transfert d'articles dans les réseaux sociaux, storytelling, blog, livres blancs, autres appâts (inbound). Désirs d'appartenance: réseau social communautaire, politique de la récompense. Désirs de valorisation de soi: interviews de clients, « grands témoins » au cours de manifestations, offre de prise de parole. En déplaçant ainsi le paradigme des besoins vers celui des désirs, la marque s'approprie un nouveau territoire symbolique où les valeurs répondent davantage aux désirs préalablement aux besoins, à condition de mieux analyser l'expérience client et surtout son parcours comportemental. À juste titre, nombre d'entreprises parlent de « Consumer Digital Journey » mettant l'accent sur « le voyage » du client tout au long de sa recherche d'information. Rappelons la citation de Baruch Spinoza: « Je ne désire pas les choses parce qu'elles sont belles et bonnes, c'est parce que je les désire qu'elles sont belles et bonnes. »

Gabriel Szapiro (MBA.72)

Hommage à Yves Goudichaud (H.52)

Quand j'étais adolescente, mon père parlait très souvent de son année d'études à l'université du Kansas. À la fin des années 1970 et au début des années 1980, les voyages transatlantiques n'étaient pas aussi banalisés qu'aujourd'hui. A fortiori dans les années 1950, à l'époque où mon père avait joué à l'Étudiant étranger, avant de se faire son Été dans l'Ouest façon Philippe Labro. Ce qu'il me raconta plus tard de l'Amérique de cette époque contribua à faire de moi la reporter internationale de sport que je suis devenue ensuite.

Ce privilège, si rare pour un Français à l'époque, d'avoir étudié un an dans une université aux États-Unis, mon père l'a dû à son classement de sortie d'HEC, cinquième, et à la bourse à laquelle ce classement lui a donné accès. Son expérience américaine et son diplôme d'HEC représentaient les accomplissements dont il était le plus fier.

Mon père était né à Libourne de deux enseignants. Il a passé la Seconde Guerre mondiale à Saint-Émilion, où son père dirigeait l'école (occupée par les Allemands) alors que sa mère y enseignait. Lui et son frère Alain y étaient élèves. Petite, j'ai eu l'occasion de côtoyer mes grands-parents et de constater de l'étendue de leur culture. Mais pour mon père, intégrer HEC après ses études secondaires au lycée Montaigne de Bordeaux a ouvert des perspectives d'une autre ampleur. Meticuleux et organisé, il a magnifié ses qualités durant sa carrière professionnelle au retour du Kansas. Chez Solvet, où il eut le privilège de rencontrer sa future épouse, Suzanne Arnould, ma mère, puis à la banque Worms et enfin chez Worex Distribution, où il termina sa carrière comme directeur financier et administratif, il fut loué par ses collaborateurs pour sa fiabilité et sa rigueur.

En dépit de son investissement important dans sa vie professionnelle, il trouvait du temps pour ses loisirs favoris. Très sportif, il courait tous les week-ends avant que cela devienne tendance, skiait, s'adonnait à la musculation et me laissa l'entraîner sur un court de tennis. Inspiré par son service militaire dans la marine, où il demeura longtemps réserviste dans le chiffre avec le grade de lieutenant de vaisseau, il s'essaya également à la navigation. Il passait aussi de

nombreux week-ends à apprendre à piloter un avion monomoteur. Dans sa famille et celle de ma mère, il était réputé pour les splendides photos qu'il réalisait lors des réunions familiales. Il développa sans retenue de ce violon d'Ingres durant de sa retraite, dont il profita pour parcourir le monde, depuis la Chine jusqu'à l'Afrique du Sud, en passant par la Syrie, le Canada, le Kenya, l'Égypte, la Russie, l'Europe centrale ou encore la Turquie.

Je lui suis éternellement reconnaissante de la culture générale qu'il m'a inculquée au fil des années, qui m'a été aussi précieuse durant ma carrière de reporter qu'aujourd'hui, en tant qu'autrice de fictions jeunesse. Je n'oublierai jamais les dîners familiaux où je devais réciter les noms des rois de France depuis Saint Louis jusqu'à Charles X et où mon père devait retrouver de tête les 50 États des États-Unis. Même ceux qu'il n'avait pas visités.

Cécile Soler, fille d'Yves Goudichaud (H.52)

Hommage à Guy Odobez (H.56)

Nous avons la tristesse de vous faire part du décès de Guy Odobez (promotion HEC 1956) survenu le 5 janvier 2023 dans sa 91^e année.

Descendant d'une famille de cloutiers, puis d'horlogers, installée dans la vallée de la Bienne dans le Jura depuis 1660, Guy est né le 18 octobre 1932. Il passe son enfance à Morez, où il fréquente l'école publique.

Après une année de 6^e comme interne à Besançon pendant la guerre, il rejoint à la Libération le collège puis le Lycée de Saint-Claude d'où il sortira avec le prix d'excellence et ses deux bacs. Après une année de classe préparatoire au lycée Victor-Hugo de Besançon, il intègre HEC Paris dont il sort diplômé de la promotion 1956. Il prend alors avec son frère et son cousin la direction de la société Odo Horlogerie fondée par son père et son oncle. La société, qui s'orientera également plus tard vers la lunetterie, connaît un essor important, employant pendant de nombreuses années plus de 300 personnes dans le Jura.

Guy, quadrilingue, est président-directeur général de la société et responsable de l'exportation. Il sera ainsi à l'origine de la commercialisation des produits horlogers et lunetiers Odo aux quatre coins du monde.

En 1964, il épouse Christiane, fille d'un horloger-bijoutier de Melun, avec laquelle il aura deux enfants, Laurent et Ludovic, qui lui donneront quatre petits-enfants. Malheureusement, cette période familiale heureuse est trop vite interrompue par la longue maladie de Christiane, qui décède à l'âge de 45 ans.

À la retraite, Guy se consacre à ses sports favoris: ski, natation, vélo, VTT. Au début des années 2000, il rencontre Arlette, de la région d'Oyonnax qui devient sa nouvelle compagne. Il s'installe ensuite aux Rousses, partageant sa vie entre les Rousses et Géovreisset. Membre du Rotary Club de Saint-Claude pendant de nombreuses années, il a également été conseiller

municipal de Morez pendant dix-huit ans et président du Comité interprofessionnel du logement du Jura, fonctions dans lesquelles il s'est beaucoup investi comme à son habitude.

Laurent Odobez, fils de Guy Odobez (H.56)

En souvenir de Gérard Vergnaud (H.56)

Avec Gérard Vergnaud, nous avons, entre 1952 et 1953, passé deux ans dans la petite prépa tourangelle et nous sommes entrés à HEC ensemble. Venant d'un gros bourg du Maine-et-Loire, d'une famille modeste, boursier, il était brillant. Il voulait aller à Paris pour prendre des cours avec les meilleurs et devenir comédien. HEC et sa bourse étaient un chemin. Vers 2017, par curiosité, j'ai tapé «gerard vergnaud» sur Google. C'était un grand universitaire, spécialiste de la didactique des mathématiques, docteur et docteur honoris causa de diverses universités françaises et étrangères.

Cet automne, Google m'a appris qu'il était décédé en juin 2021. Une pléthore de textes et de vidéos de conférences a accompagné sa grande carrière française et internationale de didacticien, mathématicien et psychologue. Inscrit en 1956 en fac pour approfondir la psychologie afin d'enrichir les personnages de théâtre, il fut ensuite l'élève de Piaget qui l'entraîna dans ses recherches et ses travaux. C'était un mathématicien et un psychologue, compétences qui étaient les bases de ses travaux. Avec une touche d'humour, dans des entretiens, il rappelait qu'il était HEC et qu'il aimait toujours beaucoup le théâtre.

L'écolier de campagne, l'HEC, l'élève de Jean-Louis Barrault et de Piaget, le docteur d'université, le didacticien des maths, le chercheur reconnu, le directeur de nombreux thésards, le maigre étudiant et l'imposant notable universitaire, le syndicaliste, l'animateur d'équipe, le docteur honoris causa de diverses universités étrangères, méritait ce bref «à propos».

Claude Boisseau (H.56)



Hommage à Guy de La Presle (H.57)

C'est avec beaucoup de tristesse que nous avons appris le décès de Guy de La Presle (H.57), survenu le 18 décembre. Le Bureau d'HEC Bénévolat, dont il était membre, lui a rendu hommage en soulignant combien il avait apporté à HEC Alumni, HEC Bénévolat, HEC Senior et à chacun d'entre nous. «Par son sourire toujours associé à une sérénité marquée, il était celui qui savait remettre nos discussions dans le bon chemin, tranquillement et sûrement, avec un haut niveau de réflexion et de bon sens. Sa voix nous manquera.»

«Guy était un camarade et un ami qui va nous manquer; il portait une partie de l'histoire et de la mémoire d'HEC Seniors-Bénévolat puis d'HEC Bénévolat auxquelles il aura beaucoup contribué.»

Jean-Claude Dancy (H.56), qui a côtoyé Guy pendant de nombreuses années, a tenu à lui rendre hommage.

Guy s'est toujours mis au service des autres dans de nombreux domaines. En présidant à Londres la Chambre de commerce franco-britannique et à Paris la Chambre de commerce franco-finlandaise. Dans sa paroisse de Saint-Sulpice en tant que président du conseil économique: il fut modérisateur de l'association de gestion et usa de toute sa diplomatie pour mener à bien l'important chantier de la rénovation de la tour nord de l'église. Au conseil municipal de son village dans la Sarthe, où il repose. Et bien sûr au service des alumni HEC, à la fois au bureau d'HEC Bénévolat et au cercle économique de Génération Share, dont il fut l'un des fondateurs.

Membre du bureau d'HEC Bénévolat pendant de très nombreuses années, avant que la maladie l'en éloigne, il apportait une grande expérience, une hauteur de vue, un art consommé de la synthèse. Il intervenait également dans l'atelier «Comprendre et gérer les associations», dans la préparation du club des Présidents d'Association et au cercle Fundraising. Ancien déontologue bancaire, Guy était devenu avec la plus grande facilité notre expert du règlement général sur la protection des données. Au cercle Fundraising, il apportait son écoute attentive, sa compétence financière et son sens de la stratégie au service des associations qui venaient exposer leurs problèmes de collecte de fonds.

Membre fondateur du cercle économique, il contribuait largement à nos débats avec une autorité particulière sur les affaires britanniques, au moment du Brexit en particulier. Il avait été banquier pendant quelques années à Londres et on le voyait souvent *The Economist* à la main. En bon financier, il avait été le premier à nous sensibiliser à l'émergence des cryptomonnaies et à l'arrivée du bitcoin. De nombreux alumni se souviendront de lui pour avoir participé à nos ateliers de préparation à la retraite jusqu'en 2015. Pour créer une ambiance propice à la réflexion sur les projets des futurs retraités, il avait été établi que ces ateliers devaient se tenir dans un cadre privé. Guy accueillait donc avec générosité, deux samedis de suite, dans son appartement, une dizaine de participants pour un travail de groupe sur leur projet de vie. Un travail apprécié de tous et source, entre autres, de vocations de bénévolat.

Il laissera le souvenir de son intelligence lucide, de sa culture, de son humour tout britannique, de sa stature morale et de sa discrétion si grande que mon évocation de ses rôles est probablement incomplète, malgré des années d'amitié.

Nos condoléances à sa nombreuse famille et à tous ceux qui dans sa paroisse ou son village déplorent sa disparition.

Adieu, Guy. Tu as tracé un chemin de rigueur et de générosité que nous suivrons en ton souvenir.



Hommage à Jean Stern (H.62)

Grand voyageur devant l'Éternel, Jean Stern vient de partir pour le grand voyage dont on ne revient pas. Président du Club HEC Détente depuis 2019, il succédait à Jean-Claude Legrand, HEC 62 également, qui l'avait été pendant vingt ans. Depuis longtemps membre du comité, il organisait chaque année des voyages passionnants qui avaient leurs fidèles. Fidèle est d'ailleurs un qualificatif qui lui va bien: il l'a été à la Société Générale où il a fait toute sa carrière, reconnu pour sa rigueur et la sûreté de son jugement dans le traitement des lourds dossiers dont il avait la responsabilité, mais aussi auprès de sa famille et de ses amis. À cet égard, il faisait volontiers référence à l'éducation d'Alsacien protestant qu'il avait reçue.

Discret et travailleur, il était sorti deuxième de notre promotion Guerre et Paix, sans s'être impliqué dans les violentes disputes suscitées par la fin de la guerre d'Algérie, l'étant suffisamment par son père, alors colonel dans l'armée de l'Air. Son austérité avait toutefois des limites, car il savait apprécier les bonnes choses: sa cave, entre autres, était l'objet d'une attention particulière, liée à une compétence acquise avec les clients qu'il savait traiter. Un honnête homme, au sens que le XVII^e siècle donnait à cette expression, nous a quittés.

François-Pierre Barbier (H.62) et Jean-Claude Legrand (H.62)

En mémoire de Muriel Lévy, Chantal Dessaint et Colette Dabos-Cornu (H.JF.66)

Durant l'année 2022, trois de nos camarades de la promo W2 nous ont quittés.

Début novembre, nous avons appris le décès de Muriel Lévy

Danièle Vallette-Delahousse (H.JF.66) nous a envoyé ce beau témoignage sur notre camarade.

«La disparition de Muriel me touche beaucoup. Nous avions le même âge, à trois jours près, et nous avions de très bons souvenirs de l'été de nos 20 ans, en stage de seconde année en Israël. En stage dans une banque à Tel-Aviv, la banque Leumi; nous devions pointer les traveller chèques et autres documents pas trop compliqués. Mais il y avait un sérieux obstacle: l'écriture que nous ne connaissions pas! Comme on habitait dans un foyer d'immigrantes au confort spartiate, on vivait beaucoup à l'extérieur, avec la plage tous les jours et les repas dans les foodtrucks de l'époque avec des découvertes culinaires venues d'Europe centrale ou du Moyen-Orient. Tout le monde parlait à tout le monde dans la rue et dans les bus, et nous aussi.

Puis, nous avons visité ce nouveau pays... L'aventure s'est terminée par le kibboutz où nous avons réellement travaillé, notamment à la cueillette des pommes dès 5 h du matin. Ensuite, nous ne nous sommes jamais perdues de vue lorsque nous habitions toutes les deux à Paris. Elle me parlait parfois de ses trois frères qui, eux non plus, n'ont pas eu d'enfants. Elle avait été très affectée par la mort de son frère jumeau, Patrick, philosophe et premier traducteur d'Hannah Arendt en français. Je suis partie vivre à Lille puis Amiens, elle s'est installée dans le Lot au moment de sa retraite, après avoir fait sa carrière chez L'Oréal; mais je suis encore allée la voir avant le confinement.

À sa retraite, elle s'est lancée dans des recherches généalogiques pour retrouver ses racines: elle est remontée jusqu'au XIII^e siècle pour ses ancêtres alsaciens et a retrouvé des parents dans toutes les parties du monde: elle voulait retrouver ses racines, sa famille proche ayant disparu dans les camps. C'est pourquoi elle tenait tant à participer, à la fin de l'été 2022, à une grande réunion familiale à Salonique où avait vécu une branche de ses ancêtres.

Elle avait arrêté de fumer, mais trop tard. À son retour elle est morte, rattrapée par ses problèmes de tabagisme.»

Par la suite, nous avons également reçu le témoignage de Bernadette Lautier-Guedon (H.JF.66). «Muriel s'était installée dans le Lot avec son compagnon et nous nous téléphonions souvent. Mais elle souffrait d'insuffisance respiratoire (grosse fumeuse depuis longtemps). Je lui avais proposé plusieurs fois de l'accompagner voir un spécialiste, mais elle n'a jamais voulu, n'ayant pas

confiance dans les médecins ni les médicaments. Elle menait du reste une vie très sédentaire, toujours derrière son ordinateur pour ses recherches généalogiques. Peu de temps avant sa mort, elle a fait un voyage à Salonique pour une rencontre familiale, toute la descendance de ses arrière-grands-parents ayant été aussi conviée: l'ayant eu au téléphone un peu avant son départ, elle me disait en être très heureuse mais appréhender ce voyage, compte tenu de ses problèmes de santé.» Muriel a été incinérée dans le Lot et inhumée dans un caveau familial au Père Lachaise le 22 novembre; notre camarade Françoise de Parcevaux (H.JF.66) a pu se rendre sur place et saluer son compagnon Pierre-Jean de la part de toutes les W2.

En répondant au courriel annonçant le décès de Muriel, Marguerite Tariel-Vincenot (H.JF.66) nous a fait part de la disparition de Chantal Dessaint (H.JF.66) le 11 mai 2022.

«J'ai appris la disparition de Chantal Dessaint, le 11 mai 2022, très tardivement, seulement début novembre. Chantal était à Colmar depuis sa retraite, tout près de chez sa sœur aînée qui a une fille, Christelle. Début 2022, comme elle ne répondait pas à mes vœux, je l'avais appelée en février et là, elle m'avait dit qu'elle luttait contre un cancer; je ne l'ai pas rappelée par la suite, car j'ai été très prise par des problèmes familiaux. Et puis, en octobre, j'ai à nouveau appelé et n'ayant pas de réponse, j'ai envoyé une lettre à sa sœur et c'est Christelle qui m'a répondu, depuis Vancouver, pour m'annoncer le décès de Chantal, plusieurs mois auparavant. Christelle m'a expliqué que Chantal avait été hospitalisée mi-avril et avait fait alors une chute: fracture du col du fémur qui a obligé à une opération avec anesthésie générale. Déjà très affaiblie par son cancer, elle ne s'est pas remise de cette intervention: elle est décédée la nuit suivante.

Chantal a été incinérée et, selon ses dernières volontés, ses cendres ont été répandues à Notre-Dame-du-Schauenberg, dans la forêt. Comme le dit Christelle, Chantal est encore parmi nous, au gré du vent.»

Enfin, le 30 novembre 2022, c'est Monique Duveau-Herbet (H.JF.66) qui nous annonce le décès brutal de Colette Dabos-Cornu (H.JF.66), à Val-d'Isère, d'une crise cardiaque; elle nous livre un touchant témoignage.

«Elle a cessé de souffrir, elle qui souffrait tant depuis son terrible accident de voiture il y a près de dix ans. L'amour du sport l'avait aidée à surmonter les nombreuses opérations, ses souffrances et son handicap. Les sportifs, skieurs et rugbymen notamment étaient sa famille; le Critérium de la première neige à Val d'Isère était son premier rendez-vous de l'année sportive avec les skieurs de l'équipe de France.»

Le journal local de Val-d'Isère a publié dès le lendemain un article concernant Colette.

Les obsèques de Colette ont eu lieu le 8 décembre 2022 dans l'intimité familiale, à Cierp-Gaud dans la Haute Garonne.

Triste fin d'année, espérons que 2023 nous apportera plutôt des bonnes nouvelles.

Éliane Grauffel-Brun et Martine Grouard-Dusolier (HJF.66)

Hommage à Jean-Marc de Leersnyder (H.71)

«C'est avec une très grande tristesse que nous avons appris ce vendredi le décès de notre collègue Jean-Marc de Leersnyder. Membre historique de notre communauté, il aura marqué des générations d'étudiants et de collègues au sein de l'École. Toutes nos pensées vont aujourd'hui vers son épouse, ses trois enfants et ses petits-enfants. Diplômé en 1971 du programme Grande École HEC, Jean-Marc n'a jamais vraiment quitté les bancs d'HEC. Au-delà de ses fonctions de professeur au sein du département marketing, il a été successivement directeur délégué du programme Grande École (1989-1997), directeur international du Groupe HEC (1997-2001), directeur de l'Executive MBA, puis directeur délégué auprès du directeur général d'HEC. Passionné par l'international et la géopolitique, il a également œuvré en tant que vice-président du réseau CEMS et président du programme PIM. Jean-Marc était aussi un musicien exceptionnel et un véritable homme de culture avec lequel il était passionnant de discuter. Une cérémonie religieuse a eu lieu le mercredi 1^{er} février à l'église Saint-Médard, dans le 5^e arrondissement de Paris. Éloïc Peyrache

Hommages à Éric Molinié (H.82)

Éric Molinié nous a quittés peu avant Noël à l'âge de 62 ans. Éric a été un membre éminent de la promo HEC 82 et son parcours humain et professionnel a été remarquable, en dépit d'une grave maladie. En effet, Éric était atteint de myopathie, diagnostiquée à l'âge de 8 ans. Malgré la progression de la maladie qui a rendu la vie d'Éric chaque jour plus compliquée, il a poursuivi un parcours scolaire d'excellence et a intégré HEC après une

prépa à Ginette à Versailles. Ceux qui l'ont connu sur le campus et ont eu l'occasion de le voir depuis, louent toutes ses qualités humaines et son optimisme exprimés au long des années. Éric a toujours montré une énergie, une ténacité et un courage remarquables, pour réaliser de grandes choses alors que la maladie lui rendait le quotidien plus difficile que pour n'importe lequel d'entre nous. Aussi la nouvelle de son décès nous a laissés stupéfaits, car il montrait encore beaucoup d'énergie au cours des dernières années, et bien sûr immensément tristes.

Éric était délégué de promotion et un membre reconnu au sein de l'association HEC. Nous nous étions retrouvés une cinquantaine de la promo HEC 82 en octobre à Paris, pour l'anniversaire des 40 ans de la promo et malheureusement Éric n'avait pas pu être des nôtres. Quelques jours avant le dîner, Éric souhaitait ardemment partager ce moment avec nous mais confiait que son médecin lui avait fortement déconseillé de se déplacer compte tenu de son état de fatigue à la suite d'une longue convalescence après une fracture des cervicales. Éric a porté haut les couleurs d'HEC et a été élu HEC de l'année en 1988 à 28 ans, un des plus jeunes à être ainsi honoré. On n'est élu HEC de l'année qu'une fois, sinon il l'aurait été probablement plus d'une fois au vu de son parcours remarquable tout au long de sa vie.

Éric a commencé sa carrière dans la finance à la Banque Indosuez puis a été un pilier de Cyril Finance Gestion dont il a été directeur général adjoint. Il était à ce moment-là, dans les années 1990, un des acteurs du marché obligataire de la place de Paris. Il a bien sûr effectué un parcours remarquable dans le milieu associatif, en particulier au sein de l'Association française contre les myopathies, y exerçant successivement les fonctions de trésorier, de directeur général et enfin de président. Il a fortement contribué au succès du Téléthon. Éric a été président de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) et président du SAMU Social de Paris. Il a eu un engagement très fort pour les droits des personnes en situation de handicap. Il a été conseiller municipal de Versailles où il a agi pour rendre la ville plus accessible aux handicapés. Éric a aussi été membre du Conseil économique, social et environnemental. Il avait rejoint le groupe EDF il y a une vingtaine d'années, d'abord en tant que conseiller handicap du président. Il a été secrétaire général de Dalkia, filiale d'EDF, au cours des huit dernières années. Les engagements d'Éric tout au long de sa vie pour rendre le monde meilleur nous donnent à réfléchir sur nos propres engagements et sur ce que chacun d'entre nous peut faire pour les grandes causes de notre société. Sa foi simple et profonde était aussi un fil conducteur de sa vie. Je cite à présent l'hommage de Gauthier Tyrel de Poix, un ami d'enfance d'Éric à ses obsèques: «Tu as été un homme exceptionnel doté d'une volonté incroyable qui fut certainement un des facteurs importants dans ta lutte contre la maladie mais également



pour toi et tes réussites professionnelles. Enfin, tu t'es battu aussi pour les autres à travers des causes qui te passionnaient.» Éric a été un exemple pour nous tous et nous ne l'oublierons jamais. Bienveillance, humanisme, engagement social et sociétal, courage, passion de transmettre aux jeunes et de leur offrir tout le confort possible, sens de la famille le caractérisaient! Éric était juste «extra-ordinaire»!, comme aime à le rappeler sa sœur Florence Genouville.

Jean-Michel Carayon, délégué de la promotion HEC 82

Très investi dans la vie de l'association HEC Alumni, Éric Moulinié était intervenu plusieurs fois sur différents sujets tels que les associations et la RSE, avec HEC Gouvernance et HEC Diversités. Éric avait contribué au premier ouvrage du Club HEC Gouvernance - Administrateurs & Dirigeants *100+ témoignages sur la gouvernance d'entreprise*, paru en 2020. J'ai toujours eu beaucoup d'admiration pour sa bienveillance, son humour et sa grande ouverture d'esprit. Voici ci-dessous l'extrait du livre consacré à son témoignage.

Jean-François Phan Van Phi (H.84)

Un peu plus de formalisme dans l'association, un peu plus d'humain dans l'entreprise. En tant que secrétaire général de Dalkia, je pourrais parler tout aussi bien de gouvernance d'entreprise, avec les particularités de la gouvernance de filiale au sein d'un groupe, que de gouvernance d'associations – j'en ai connu plusieurs. Mais au fond, est-ce si différent? Dans un cas comme dans l'autre, la gouvernance au sein d'un conseil d'administration est avant tout un exercice d'intelligence collective. Le conseil est là pour éclairer le président, lui servir de miroir, l'aider dans la prise de décision. Pour cela, il faut à l'administrateur une capacité d'écoute, une capacité d'audace aussi, car l'administrateur a du recul par rapport au management au quotidien, il n'a pas «le nez dans le guidon», il peut et doit avoir une hauteur de vue. Pour pouvoir jouer ce rôle, il faut maintenir une juste distance avec le management. Les administrateurs ont parfois du mal à comprendre cette distance et à se placer dans la bonne posture; la tentation est grande de se

prendre pour un dirigeant et d'interférer avec le management. Le risque est peut-être plus fort dans les associations, où l'implication des administrateurs prend une dimension personnelle. Par exemple à l'AFM (Association française contre les myopathies), le membre d'une famille touchée par la myopathie peut avoir envie de «secouer» le management, supposément moins au fait du sujet. Or il faut toujours rester humble: la connaissance est partagée. Prendre le temps de s'écouter entre les administrateurs et les équipes salariées de l'association, partager entre elles, échanger et apprendre, cela permet de sentir le vent, les tendances d'évolution de l'organisation associative, les attentes des adhérents.

Quelques mots sur le recrutement des administrateurs dans les associations: plus encore que dans les entreprises, il se fait par cooptation. Les candidats sont en général déjà connus, souvent parce que ce sont des bénévoles actifs de longue date dans l'association.

Parfois, malheureusement pas toujours, les adhérents élisent les membres du conseil sur la base d'une profession de foi – c'est le cas à l'AFM – ou sur la base d'un projet associatif comme à l'APF (Association des paralysés de France). Les adhérents peuvent sur cette base écrire au candidat, téléphoner pour lui poser des questions... C'est un exercice discriminant, et sélectif: on voit bien ceux qui ont du mal à produire trois lignes, car seule la recherche d'une reconnaissance sociale motive leur candidature, et ceux qui ont de vraies raisons et une vraie envie de s'impliquer. À l'APF (aujourd'hui France Handicap), l'approche est particulièrement, très intelligemment, trois collègues: les porteurs de handicap, les parents, des personnalités qualifiées extérieures. Ces dernières permettent d'éviter l'entre-soi; elles jouent un rôle similaire à celui des administrateurs indépendants dans les entreprises.

Il n'existe pas pour les associations de guide des bonnes pratiques de gouvernance à l'instar des codes Afep-Medef ou MiddleNext pour les sociétés cotées. La «Charte du don en confiance» demande simplement à l'association de décrire, à partir de son modèle associatif, la manière dont elle est dirigée et contrôlée.

J'encourage chacun de nos camarades à s'investir dans la vie associative. C'est tout à fait compatible avec une carrière professionnelle, car un administrateur a une certaine latitude pour doser son degré d'implication. Et c'est très bénéfique à la fois pour l'individu, pour l'entreprise et pour l'association. Chez l'individu, l'engagement associatif sollicite des compétences, en particulier une certaine empathie dans les relations entre les personnes, qui sont extrêmement utiles en entreprise. À l'entreprise et à l'association, cela apporte une ouverture qui permet des fertilisations croisées. Par exemple s'il y a maintenant un comité RSE (responsabilité sociale et environnementale) au sein d'EDF rassemblant tous les membres du comité exécutif, c'est que j'en ai «semé la graine» il y a plus de sept

ans, en animant un conseil des parties prenantes externes qui venaient dialoguer avec les responsables de l'entreprise, et en mettant en place des indicateurs de mesure, qui sont toujours là, ou qui ont été progressivement adaptés. Lorsqu'on m'a donné la parole à l'assemblée générale annuelle d'EDF, je suis venu accompagné du président du conseil des parties prenantes pour une intervention en duo qui a été très marquante. Cette sensibilité à la responsabilité sociétale de l'entreprise s'est très certainement nourrie de mes engagements associatifs.

Du côté associatif, avec l'apparition de grosses associations maniant des sommes importantes, il a fallu – c'est ce que j'avais entrepris à l'AFM – renforcer les processus, passer d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit. Cela peut créer un décalage, voire une incompréhension pour les administrateurs «historiques», forcés de repenser leur rôle.

Pour résumer cet apport croisé: un peu plus de formalisme dans la gouvernance de l'association, un peu plus d'humain dans la gouvernance de l'entreprise. Je voudrais conclure sur l'importance de la Raison d'être. Pour une association, c'est une évidence: la gouvernance voire le fonctionnement de l'organisation reposant sur des bénévoles, il y a nécessité absolue de les embarquer en partageant des valeurs, une vision et un objectif. Cette évidence, les entreprises la découvrent aujourd'hui. Encore un exemple de convergence fertile!

Hommage à Wayne Wang (E.10)

Our beloved alumni and friend Wayne Wang has passed away. Wayne was such a great contributor to the development of HEC Paris in China ever since he joined the EMBA China track in 2009. He always played an active role within our alumni community and his peers recognized this when they elected him as President of the Shanghai Alumni chapter in 2017. Wayne never refused our requests to visit his company, host a delegation from Paris, or share his experience with younger HEC alumni community. Wayne was always there to give advice, even if at times our requests were very last minute. Wayne is described by his alumni and friends as a successful and visionary entrepreneur and a humorous and warm-hearted gentleman with a strong sense of purpose to serve the community and the society. His sudden passing is a great loss for our school community. But we take comfort in knowing that his legacy will live on through the many lives he touched, the businesses he created, and the causes he supported. He will be remembered as a shining example of what our school strives to instill in our students: a commitment to excellence, a passion for making a positive impact, and a belief in the power of hard work and determination. May he rest in peace.

Éloïc Peyrache

naissance

Eva Szadeczki (H.15) et Mathias Meriaux (H.15) ont l'immense joie de vous annoncer la naissance de Clara

le 1^{er} décembre 2022 à Paris! Sa sœur Ana et et son frère Boris sont très heureux de l'arrivée de leur petite sœur.

décoration

Xavier Romatet (MBA.82) décoré de la Légion d'honneur

Quelle belle soirée de remise des insignes par Bruno Le Maire qui a fait Xavier Romatet (MBA.82) chevalier de la Légion d'honneur! Un hommage à la fois institutionnel et chaleureux, mais surtout tellement mérité! Ton parcours d'entrepreneur et de manager est jalonné de succès, et ton implication totale dans le

ou une grande entreprise industrielle. Mais le rugby et les fêtes sur le campus ont fait de nous des inséparables et nos complémentarités nous ont convaincus, avec l'air ambiant de l'époque qui était léger, que notre vraie envie était d'entreprendre et de piloter notre destin. Première tentative sur le campus avec l'ami Olivier Combastet et le projet de l'Horopubeur ou comment vendre de l'espace publicitaire sur les gros boîtiers horodateurs de l'époque et au verso des tickets. Un succès de courte durée, car la Ville de Paris nous a tout de suite limités dans le nombre d'espaces commercialisables. Qu'à cela ne tienne, le deuxième essai sera transformé avec la création d'une agence de marketing direct, Directing, pour surfer sur le secteur jeune et en croissance du mailing, du télémarketing et du Minitel (eh oui, ça ne nous rajeunit pas)! Notre aventure commune durera dix-sept ans: 50/50 au capital, même bureau, même salaire, mêmes avantages, nous étions presque plus mariés ensemble qu'avec nos femmes respectives! Directing sera vendue à DDB que nous codirigerons vers les années 2000 avant que nos routes ne se séparent, mais pas tant que ça en fait. Après tu as réussi un sans-faute chez Condé Nast (*Vogue, GQ, Glamour, Vanity Fair...*) et donc maintenant à l'IFM. Bravo et respect pour tout ce que tu as apporté à chacune de ces étapes, et à moi au passage. Le campus aura changé nos



développement de l'Institut français de la mode pour en faire la référence mondiale des formations aux métiers du luxe et de la création justifie en effet totalement cette récompense. À ce titre, tu participes activement au rayonnement de la France dans le monde et à la pérennité de notre leadership sur un secteur économique majeur en termes de création de richesses et d'emplois. Pourtant, ce n'était pas gagné du tout lorsque nous nous sommes rencontrés le jour de la rentrée du MBA HEC, qui s'appelait l'ISA à l'époque, un jour de septembre 1984. Car oui, c'est à Jouy-en-Josas que nos deux vies ont changé par cette rencontre réciproque. Pas gagné, car tu n'étais pas vraiment ce que l'on pouvait appeler une fashion victim à cette époque et tu étais plutôt programmé pour une carrière classique dans la banque

vies au-delà de la formation que nous y avons reçue (lorsqu'on était réveillés de la soirée de la veille...). Bien sûr, au travers de notre rencontre qui a généré cette histoire commune puis parallèle. Mais également par toutes les autres rencontres que nous avons faites là-bas pendant ces dix-huit mois. Nombreux sont ceux à être devenus nos amis, lesquels nous ont aidés en devenant clients, actionnaires, entremetteurs, fournisseurs et j'en passe. HEC est bien plus qu'une école d'excellence, c'est surtout un lieu où l'on fait des rencontres pour la vie et qui changent la vie... et tu en es la preuve parfaite, mon légionnaire!

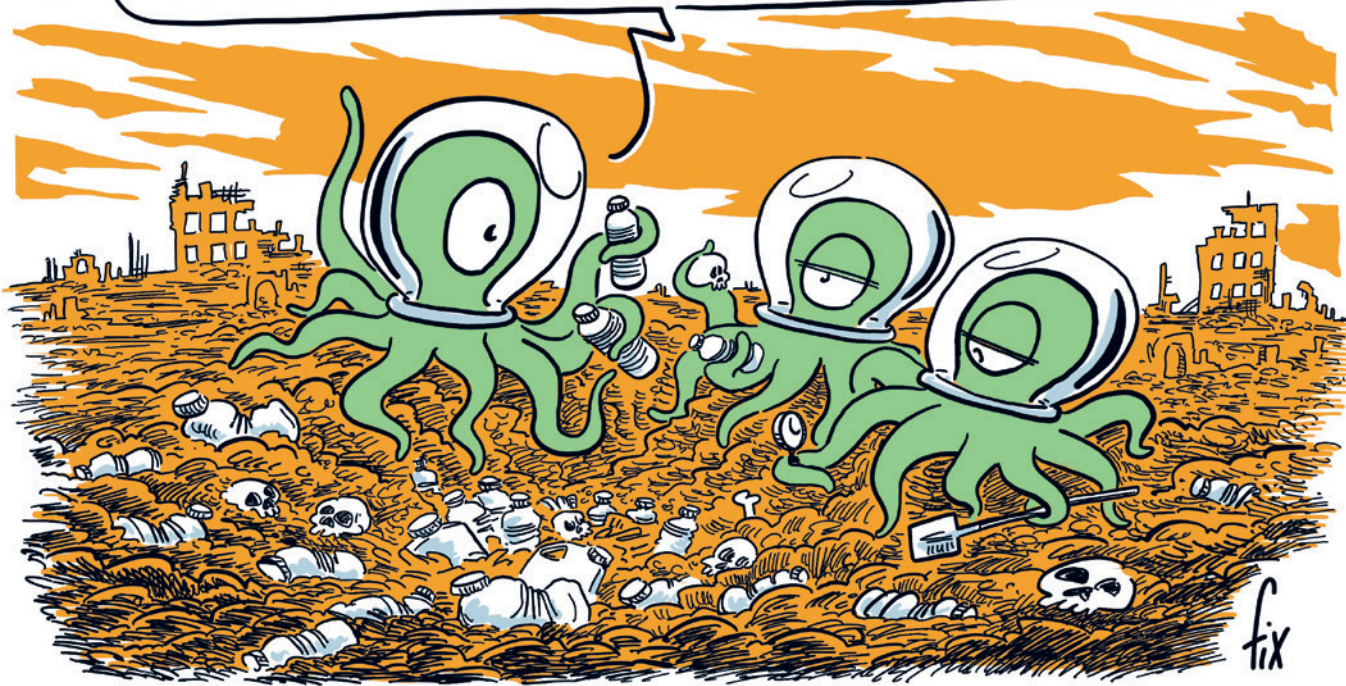
Christophe Chenut (MBA.86)

décès

Michel BRYLINSKI (H.40)
André, Luc ERNOULT (H.40)
Henry BAUDESSON
DE CHANVILLE (H.45)
Jacqueline LEPELLEY,
née BEAUNE (HJF.45)
Roland REVILLON (H.47N)
Bernard CALVET (H.48N)
Jean-Marie DUMONT (H.50)
Jean-Pierre LAMOUREUX (H.50, E.59)
René-Yves GOUDICHAUD (H.52)
Marc PARDESSUS (H.52), *grand-père de Rémi-Pierre LAPPREND (H.10)*
Philippe DOUBLET (H.53)
Jean-Claude NOCHET,
née NOCHIMOWSKI (H.53)
Jacques SAULNIER (H.55)
Philippe SUDRY (H.55)
Robert DELANNOY (H.56)
Guy ODOBEZ (H.56)
Gérard VERGNAUD (H.56)
Nicolas DERATHÉ (H.57)
Guy GUILLAUME DE SAUVILLE
DE LA PRESLE (H.57)
Claude JACQUET (E.57)
Jean-Claude MATHIEU (H.57, E.68)
Roger VINIT (E.57)
Daniel DAMBOURNET (H.58)
Alfred DECOUVELAERE (H.58)
Alain JAMET (H.58)
Maurice JANIN (H.58)
Claude LIFSHTITZ (H.58)
Philippe MAILLARD (H.58)
Philippe NOUVEL (H.58)
Christian PONINSKI (H.58)
Jean ROUXEL (H.58)
Bernard DAUGROIS (H.59)
Antoine CARTA (H.60)
Antoine LEVAUX (H.60)
François MAILLARD (H.60)
Benoît WISCART (H.60)
Alain GOGNY (H.61)
Colette DEMOUGIN,
née TOTTEREAU (HJF.62)
Anne-Marie GRANIER,
née HUDRY (HJF.62), *épouse de Jean-Pierre GRANIER (H.62)*
Xavier DE MALET (H.62)
Benoît DE SOULTRAIT (H.62)
Jean STERN (H.62)
Jacques TRICOIRE (H.62)
Alain DURAND (H.63)
Emile KRAEMER (H.63)
François VIBERT (H.63)
Georges COUTYA (H.65)
Guy DE LAPORTE (H.65)
Colette CORNU, née DABOS (HJF.66)
Chantal DESSAINT (HJF.66)
Muriel LEVY (HJF.66)
Michel PERRET (H.66)
Claude TAITTINGER (E.66)
Jean-Michel AUCLAIR (H.69)
Albert TAUREL (H.69)
Claudine CABANNES,
née BUISSON (HJF.70)
Jean-Marc DE LEERSNYDER (H.71)
Raymond-Antoine MAZZOLINI (E.71)
Jean HERPIN (E.73)
Louis-Pierre SCHNEIDER (H.74)
Hugues DE NOIRON (MBA.79)
Sabine BICHON, née VARMAGEANU (MBA.82), *épouse de Jean-François BICHON (MBA.81)*
Éric MOLINIÉ (H.82)
Pierre VILLENEUVE (E.83)
Louis ANTIMI (H.86)
Philippe COSTE (E.91)
Didier BREZILLON (E.92)
Pascal GARCIN (M.00)
Bruno MAURICE (E.00)
Bertrand VERDUN (DE) (E.00)
Wayne WANG WEI (E.10)

L'IDÉE DE FIX

CHERS COLLÈGUES, CES RELEVÉS
ARCHÉOLOGIQUES VIENNENT CONFORTER
MON HYPOTHÈSE: LES HUMAINS DU XXI^e SIÈCLE
SE NOURRISSAIENT ESSENTIELLEMENT DE PLASTIQUE.



RACONTEZ-NOUS !

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

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

Quelques règles :

- rédigez à la première personne
sur un ton « courrier du lecteur »
(avec votre signature) ;
- entre 20 et 600 mots environ (avec
si possible une ou plusieurs photos) ;
- pas de textes promotionnels !

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

L'Alumni Journal, supplément
du magazine *HEC Stories* n° 17, mars 2023.

Ne peut être vendu séparément.

Rédactrice en chef : Daphné Segretain.

Rédacteur en chef adjoint : Lionel Barillon

Secrétaire de rédaction : Christine Bois-Dumont.

Rédacteurs : Sarah Ben Nasr, Christophe Nepveux.

Conception graphique et direction artistique :

Fabienne Jousse.

Portrait de Maria Bundgård (p.1): © Henrik Adamsen.

ISSN : 2677-710X

Commission paritaire n° CPPAP : 0325679504

Dépôt légal à parution.

Imprimé par PPA-ESPrint.

Fabrication : Laurent Charon.

Certification papier : PEFC.

Copyright HEC Stories, 2023.

bénévolat

LES ALUMNI HEC ET LE BÉNÉVOLAT

Réponds à la grande enquête menée par l'Association

Les Alumni HEC sont nombreux à être engagés bénévolement dans des associations. D'autres aimeraient le faire. Pour prendre en compte les attentes de tous les alumni, engagés ou non, une grande enquête est lancée. Plus vous serez nombreux à répondre, plus vous permettrez à l'association de développer son offre au service de tous.

En savoir plus et répondre à l'enquête : photographie ce QR code.

Tu peux aussi aller dans l'agenda du site HEC Alumni à la date du 15 avril.

Un grand MERCI à chacune et chacun pour sa participation.

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

