

hec stories



HEC FACE À LA TRANSITION CLIMATIQUE

CHANGER LE(S) COURS

K E R I N G



Les idées créatives
ne sont pas réservées à quelques-uns,
même si souvent
c'est ainsi qu'elles naissent.
Et lorsqu'elles créent une émotion,
elles deviennent inarrêtables.

Elles dépassent les frontières
et traversent le temps.

Elles se jouent des règles,
bousculent les conventions,
repoussent nos doutes
et nous font aller de l'avant.

Elles permettent l'expression de soi,
elles nous rendent libres,
elles font naître le changement.

Et quand cela arrive,
la créativité n'appartient plus à quelques-uns,
mais à chacun de nous.

Empowering Imagination

DÉCOUVRIR LE FILM



Gucci • Saint Laurent • Bottega Veneta • Balenciaga • Alexander McQueen • Brioni
Boucheron • Pomellato • Dodo • Qeelin • Ginori 1735
Kering Eyewear • Kering Beauté

*Donner du pouvoir à l'imagination. Kering, 40 rue de Sèvres Paris 7è - SA au capital de 496 283 112€ - 552 075 020 RCS Paris

HEC Stories est un magazine
trimestriel édité par HEC Editions
9, avenue Franklin-D.-Roosevelt,
75008 Paris

RÉDACTION CONCEPTION

Directrice de la publication :
Marguerite Gallant (H.03)
Rédactrice en chef :
Daphné Segretain
Rédacteur en chef adjoint :
Lionel Barcilon
Conception graphique
et direction artistique :
Fabienne Jousse

JOURNALISTES

Sarah Ben Nasr, Sébastien Desurmont,
Marianne Gérard, Thomas Lestavel, Marc
Ouahnon, Estel Plagué, Marie Tourres

PHOTOGRAPHES

Ed Alcock, Mattias Barda,
Sandrine Expilly

ILLUSTRATEURS

Anje Jager, Andrea Ucini

Illustration de couverture :

Emmanuel Polanco / Collagène

ADMINISTRATION

Directrice générale d'HEC Éditions :
Marguerite Gallant (H.03)
Directrice du pôle commercial :
Pauline Feutrie
pauline.feutrie@hecalumni.fr

PUBLICITÉ

EM-COM - Éric Farkas
01 43 97 40 82 - eric@em-com.fr
www.em-com.fr

ISSN : 2677-710X

Commission paritaire
n° CPPAP : 0325679504
Dépot légal à parution
Imprimé par auraprint-x
Papier issu de forêts gérées
durablement
Fabrication réalisée
par Thierry Bravard
Copyright HEC Stories

Pour lire le magazine en PDF
sur le site www.hecstories.fr,
renseignez le code suivant :
HECStoriesoct23



Abonnez-vous!

En ligne sur hecstories.fr

Retrouvez aussi nos vidéos, nos podcasts, les anciens
numéros ainsi que la version digitale et mobile d'HEC Stories.
Pour toute question concernant votre abonnement,
contactez Annick Drouet : annick.drouet@hecalumni.fr
01 53 77 23 31

© Aude Léonard / Motus

L'ÉDITO

d'Adrien Couret

(H.07), président d'HEC Alumni,
directeur général d'Aéma Groupe



Préparer l'avenir

Revenir sur le campus d'HEC à Jouy-en-Josas est toujours un exercice de nostalgie. Cela permet aussi pour quelqu'un comme moi – qui a été diplômé il y a plus de quinze ans – de prendre la mesure des formidables changements qu'a entrepris notre École et qui lui permettent d'ailleurs de reprendre la tête du classement 2023 des meilleurs Masters en Management, réalisé chaque année par le *Financial Times*. Son expansion vers des nouvelles géographies et des nouveaux savoirs, ainsi que son investissement accru pour la vie étudiante, résonnent comme une composante essentielle de la scolarité. Bien sûr, les traditions demeurent. À l'occasion de la dernière cérémonie de remise des diplômes, en juin dernier, j'ai retrouvé la même émotion de ce moment de passage, des étudiants entre eux, aux côtés de leur famille et du corps professoral. Des vivats et des chants rituels. Des discours invitant à prendre conscience du chemin parcouru, et de ceux qu'il faut maintenant défricher. Le propos tonique tenu par Christelle Heydemann, directrice générale d'Orange, en s'adressant à cette jeunesse fut un modèle du genre. Fait notable, il suscita les réactions les plus vives des étudiants sur l'exhortation faite aux entreprises de s'emparer de la question environnementale. Une observation

qui confirme qu'après avoir imprégné la société et le monde des entreprises, les transitions écologiques et sociales doivent atteindre le monde de la formation et de la recherche. Le moins que l'on puisse dire, c'est que notre École se met à l'œuvre sur le sujet. Voyez la réforme du cursus de la Grande École annoncée en juin dernier, articulé désormais autour d'un parcours d'engagement, alliant exigence théorique et immersion de terrain; l'inclusion dans les cours fondamentaux des thématiques de transition, plutôt que de les considérer comme des à-côtés. Les quinze années d'existence de l'Institut Society & Organizations soutenu par les donateurs de la Fondation HEC. L'arrivée à la tête du Master SASI (Sustainability and Social Innovation) de François Gemenne, un expert du GIEC internationalement reconnu. Réjouissons-nous de cette ouverture, qui fait écho aux défis du monde économique et de la société. Elle est la meilleure façon de préparer l'avenir, comme l'ouverture d'un campus aux 100 nationalités, l'ouverture sociale par l'accroissement significatif du taux de boursiers, et l'ouverture entrepreneuriale qui fait aujourd'hui de la création d'entreprise une voie privilégiée d'accomplissement pour les étudiants dès le Campus.

Contact adrien.couret@hecalumni.fr [in](https://www.linkedin.com/in/adriencouret) /adriencouret

Sommaire

© Franck Beloncle

© Matias Barja, Ed Atcock



innovation made in HEC

Des baskets vegan, du dessin en ligne, de la compta facile... Faites le tri parmi les plus folles idées des diplômés !
p. 6



hec worldwide

Japon, France et Canada : quatre portraits à la découverte du réseau HEC ? p. 15

super étudiant

Mouphtau Yarou (MBA.24), du terrain de basket au campus d'HEC,
p. 18

morceaux choisis

Frédéric Mazzella, fondateur de BlaBlaCar, et Arnaud de Puyfontaine, président du directoire de Vivendi, invités de l'émission de BFM Business « L'Entretien HEC »,
p. 19

stories

trajectoire

À la tête de la Fondation EQT, Cilia Holmes Indahl (M.14) finance le développement de start-up innovantes dans les domaines de l'environnement, la santé et l'inclusion,
p. 22



trajectoire

Arrivé en Normandie de sa Chine natale à 16 ans sans connaître un mot de français, Ning Li (H.06) a créé la marque Typology et continue de tracer son sillon, sans oublier d'où il vient,
p. 26



ideas

le grand dossier

Les cours changent à HEC ! La business school s'adapte à la transition écologique et sociale. Entretien avec Yann Algan, doyen associé du programme pré-expérience, p. 32



knowledge

Des algues pour nourrir les vaches... une solution miracle ? , p. 42
Auprès des centres de soins au Congo, p. 43
L'engagement des marques importe-t-il aux consommateurs ? , p. 44

hec life project

Comprendre les critères ESG, p. 45

vie d'hec

association

Partenariat et innovations en Côte d'Ivoire, l'Association au plus près des étudiants..., p. 48

fondation

Hommage à Philippe Foriel-Destezet (H.58), première édition du prix de l'Impact..., p. 50

campus

Transformation du programme Grande École, remise des diplômes sur le campus..., p. 52



innovation & entrepreneurship center

HEC s'invite sur le salon VivaTech, le Démo Day sur le campus..., p. 54

business

décideurs

Karine Rougé (H.04), directrice eau municipale chez Veolia Amérique du Nord, p. 58
Kering : comment le groupe de luxe s'est fait un nom, p. 60

alumni journal

Vous avez des messages personnels : les clubs et les promos sont en ligne, p. 62

© Andrea Ucini, DR

EN COUV'

par **Daphné Segretain**

rédatrice en chef – daphne.segretain@hecalumni.fr



Records

L'été s'achève. Avec mélancolie pour certains, soulagement pour d'autres. Je pense à celles et ceux qui ont connu canicule, sécheresse, incendie ou inondation. Nous devenons coutumiers de ces phénomènes et des records comme celui de cette année 2023 : l'année la plus chaude jamais enregistrée. Face à cette urgence, rebaptisée « effondrement climatique » par António Guterres, le secrétaire général de l'ONU, et à tous les enjeux systémiques que comptent les révoltes sociales, la guerre en Ukraine qui rebat les cartes de l'Europe ou encore la révolution numérique qui change nos existences et nos sociétés, HEC Paris remodèle son programme Grande École. « Il était de notre responsabilité, en tant que première business school en Europe, de nous positionner face aux profondes transformations climatiques, sociétales et technologiques de notre temps. Nous ne formons pas seulement de futurs dirigeants, mais des responsables éclairés qui auront un impact important sur le monde de demain », indique Yann Algan, doyen associé des programmes pré-expérience et spécialiste des problématiques de confiance. Préparer les étudiants aux grands enjeux de la transition climatique et aux transformations sociétales, apporter de la connaissance en management, sciences sociales et sciences de la donnée et les doter d'un esprit entrepreneurial fait partie de ce nouveau programme de grande ampleur (*lire notre interview page 34*). Constatant la faible action politique devant le réchauffement climatique et les changements ténus des grandes firmes liées aux énergies fossiles et autres exploitations des ressources, peut-on penser que notre salut viendra de l'innovation et de la génération Z ? Entre les baskets ou le maquillage vegan, les accessoires qui privilégient les matériaux recyclés, l'utilisation de l'intelligence artificielle pour lutter contre le gaspillage ou encore le nombre de start-up dévolues au service du tri ou des énergies vertes, les jeunes et moins jeunes sont à pied d'œuvre pour faire bouger les lignes. Réponse dans quelques années.

© Anja Jäger Vivrons-nous à nouveau dans un monde où « el niño » résonne seulement comme la traduction du mot « garçon » ? Pourrons-nous bientôt délaissier les records mentionnés par le GIEC pour retrouver ceux du Guinness ?

Chaque trimestre, la rédaction d'*HEC Stories* sélectionne les start-up les plus innovantes et les projets qui font avancer le monde dans le bon sens.

météo Une affaire de temps

Fondée par Ruben Hallali et François Mercier-Tigrine, deux scientifiques passionnés de météorologie, HD Rain analyse, grâce à un algorithme recourant à l'intelligence artificielle, des données météo collectées par son propre réseau de capteurs. La start-up propose une information détaillée, heure par heure, pour aider services de sécurité civile, agriculteurs et organismes d'assurance à mieux anticiper les événements climatiques. Soutenu par l'Incubateur HEC, HD Rain est présent en France, en Côte d'Ivoire, à Monaco, en Andorre et en Géorgie, et devrait élargir son offre au Maroc et à Djibouti.



fashion Belle démarche

Collectionneuse de chaussures et soucieuse de l'environnement, Bénédicte Guenegan (H.03) a réussi à concilier deux passions a priori peu compatibles en lançant Mood Walk, une marque de baskets en matières végétales. Simili-cuir en fibres de maïs, semelle en caoutchouc recyclé... Un effort qui ne se fait pas au détriment du style, puisque les baskets, élégantes, disposent de straps amovibles avec des messages positifs, féministes ou écolos, à customiser selon ses humeurs... Enfin, pour chaque paire vendue, la marque reverse 2 euros à une association pour l'éducation des filles au Cambodge.

food

LA antigaspi

Pour limiter le gaspillage alimentaire et les pertes de profits au rayon frais, la start-up Ida mise sur l'intelligence artificielle.

Comment les supermarchés s'y prennent pour renouveler leur stock de bananes ? C'est le genre de questions que Mateo Beacco (H.22), Alex Châtaigner (H.22) et Mathieu Grosso (H.22), marqués par les rayons vides durant le confinement, se sont posées. En menant leur petite enquête, ils ont découvert que les fruits et légumes sont le plus souvent commandés approximativement : les stocks sont calculés à la main, via un tableau de suivi imprimé sur papier, avec un prix d'achat qui change tous les jours. Un véritable cauchemar logistique, budgétaire et écologique puisque chaque année en Europe, 150 millions de tonnes de produits frais sont jetées au rebut par les acteurs de la grande distribution.

En 2023, les trois amis créent la start-up Ida. Son but : développer une intelligence artificielle qui optimise la gestion des stocks, en tenant compte d'aléas aussi divers que les promos ou la météo.

Une solution déjà en rayon

La solution automatisée mise au point par Ida permet de réduire les pertes (et donc d'augmenter les profits). Elle est déjà testée dans plusieurs grandes enseignes, de Biocoop à Carrefour, en France et en Suisse. En septembre 2023, Ida a réalisé une levée de fonds de 2,5 millions d'euros pour développer son activité et se donner les moyens d'atteindre son premier objectif : éviter le gaspillage de 1 500 tonnes de produits frais d'ici à 2025.

© Mood walk, Ida

renouvelable 0 sole mio

Alexandre d'Auvinny (H.23) et Manon Hias (H.24) se sont rencontrés au cours de la Majeure Entrepreneurs d'HEC. Le jour de la rentrée, ils parlaient déjà panneaux photovoltaïques. Au fil de rencontres avec des installateurs, ces deux ingénieurs finissent par cibler une bête noire : l'administratif. C'est ainsi qu'est né Solteo, une plateforme qui fait gagner du temps aux professionnels de la pose de panneaux solaires. 300 000 artisans en France peinent à répondre à la demande. Leur nombre devra doubler d'ici à 2030 pour atteindre les objectifs fixés par l'exécutif européen (600 GW). Solteo propose de simplifier le travail de ces artisans en prenant en charge l'ensemble des tâches administratives, mais aussi devis, commandes, et gestion de l'équipe. L'objectif : que le gain de temps leur permette d'installer plus de panneaux solaires. Lauréat du Demo Day, Solteo s'est assuré une place dans l'Incubateur HEC.



tri

Intérêt collectif

Collecter les déchets alimentaires de la France urbaine à vélo ou en camion pour en faire du compost. Une solution vertueuse imaginée par l'entrepreneuse Cyrielle Callot (H.11), depuis 2018 à la tête d'un réseau national, Les Alchimistes. Développée dans treize villes et trente zones urbaines, l'entreprise revalorise les biodéchets, trop souvent incinérés via un dispositif polluant. Les équipes des Alchimistes proposent aussi une formation au tri et mesurent chaque kilo, pour aider à lutter contre le gaspillage alimentaire. Professionnels, collectivités ou ménages : plus les clients trient, moins ils paient ! Et dans un souci d'économie circulaire, le compost fait maison est revendu en boutique, aux municipalités ou aux particuliers. Alors que la loi AGEC imposera dès janvier 2024 aux collectivités de fournir une solution de tri et de revalorisation de leurs déchets, le marché promet d'être florissant !

femtech La santé au féminin

Tout juste sorties du programme Bioentrepreneurs Launchpad de l'institut Imagine, Violette Beaume (H.23) et Marie Jacquillat (H.23) lancent OmaCare, un assistant en ligne pour les parcours de soins gynécologique. Les jeunes entrepreneuses s'attaquent ainsi au problème de l'accès aux soins et à l'information des patientes, aux délais à rallonge pour obtenir un rendez-vous, et à l'atmosphère parfois intimidante des consultations. Les créatrices souhaitent fonctionner avec un réseau de confiance, constitué de sage-femmes et de médecins, avec des prises de rendez-vous et un suivi médical au besoin. L'objectif de cette plate-forme est également de devenir un guide gynécologique qui centralise des informations médicales vérifiées, ainsi que de proposer des produits dédiés à la santé féminine. OmaCare est actuellement en essai auprès de 500 bêta-testeuses.



© Les Alchimistes, Seeds of Color

make-up Laissez-vous teinter

Pour créer un maquillage vegan, à base d'extraits de fruits et légumes locaux (betteraves, myrtilles et radis anglais), Anna Valle, diplômée du MIT, a développé sa propre technologie d'extraction. Sa marque, Seeds of Color, propose une gamme quatre teintes sous forme de baumes multi-usages qui habillent lèvres, paupières et joues. Certifiée B-Corp, la start-up est soutenue par l'Incubateur HEC dans le cadre du programme Women Entrepreneurs 4 Good.



INNOVATION MADE IN HEC

Hello Charly

edtech

L'appli met les jeunes au boulot!

Et si on donnait leur chance aux jeunes ? Et si on les laissait écrire leur propre histoire ? C'est l'idée d'Hello Charly, une application gratuite qui aide les jeunes à trouver leur voie et à construire leur projet professionnel.

Créée par Fatma Chouaieb (H.11) et Laurent Deambrogio, Hello Charly est une entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui a créé un chatbot d'orientation scolaire et professionnelle destiné aux jeunes. « Après quatre ans de consulting chez KPMG, je suis tombée enceinte de ma première fille. Comme cela arrive souvent dans ces moments-là, j'ai commencé à me poser des questions sur le sens de mon travail. J'ai tapé "orientation" sur Google et j'ai réalisé que rien n'avait bougé. On est en 2023, la technologie a envahi plein de secteurs, et le conseil en orientation est resté bloqué dans les années 1980. J'avais très envie de me lancer dans un projet qui ait du sens, et j'ai pensé qu'il était temps de mettre la technologie au service de l'orientation des jeunes », explique Fatma Chouaieb, installée à Lyon et mère aujourd'hui de trois enfants.

Trouvez Charly sur les réseaux

« Hello Charly est très présent sur les réseaux sociaux, comme TikTok ou Instagram. Il suffit que les jeunes tombent sur une de nos publications, ils téléchargent

“Hello Charly, c'est un peu le ChatGPT de l'orientation”

l'application, et c'est parti ! Hello Charly, c'est un peu le ChatGPT de l'orientation. Les jeunes discutent avec lui, et quelle que soit leur situation – qu'ils soient au collège, au lycée, en études supérieures, en décrochage scolaire ou en errance sur Parcoursup –, on les met directement en relation avec les écoles et les organismes de formation », explique-t-elle. Huit ans après son lancement, l'application compte 500 000 utilisateurs, dont un quart en situation difficile. « Les réseaux sociaux permettent de toucher des jeunes en marge du système scolaire et qui ne sont pas dans un milieu familial ou social favorisé. » Après l'Éducation nationale, Hello Charly a noué un partenariat avec le ministère du Travail, du Plein-Emploi et de l'Insertion, ainsi qu'avec les OPCO et les fédérations professionnelles pour valoriser les secteurs d'activité qui recrutent. « Ne laisser aucun jeune sur le bord de la route », c'est le mantra d'Hello Charly. L'entreprise, qui fait le pari de concilier impact social et performance économique, prépare une levée de fonds pour accompagner sa croissance en 2024.

© Hello Charly

Cet homme fait semblant de travailler.

Son ordinateur est éteint.

Shine SAS (82870157 RCS Paris) est un établissement de paiement régulé par l'ACPR (CIB 17418) et agent de Trezor (807 465 059 RCS Paris) établissement de paiement (CIB 16798). Voir conditions sur shine.fr

Mais un compte pro qui simplifie votre quotidien bancaire, avec Shine c'est 100 % vrai.

☺ Ouverture de compte en 48 h ☎ Assistance 7j/7

⚡ 100 % en ligne

SHINE

Le compte qui libère le potentiel des pros

shine.fr



optique

Plein les yeux

Proposer des lunettes de vue ou de soleil haut de gamme, accessibles, avec un impact social positif, c'est l'ambition affichée par Jimmy Fairly. Cette marque qui n'a d'anglo-saxon que le nom est née à Toulouse, de la rencontre d'Antonin Chartier, entrepreneur de 23 ans, et de Sasha Bostoni (M.09), créateur du start-up week-end où ils font connaissance. Et deviennent associés moins de 24 heures plus tard ! Leur idée de départ est simple : supprimer un maximum d'intermédiaires pour proposer des montures à prix compétitif. Le succès est au rendez-vous : après douze ans

d'existence, la marque a ouvert une dizaine de boutiques en France, en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni et en Belgique. Les lunettes, designées à Paris, s'inscrivent dans une démarche responsable qui fait la part belle aux matériaux innovants et recyclables. Enfin, parce que 2,5 milliards de personnes dans le monde n'ont pas accès aux produits d'optique, pour chaque paire achetée chez Jimmy Fairly, une part est reversée à l'ONG Restoring Vision, qui a déjà fourni des paires de lunettes de vue à un million de personnes. Une jolie vision de l'entrepreneuriat.

loisirs

Une bouffée d'art

Arthur Tiar et Maxime Penaud, amis de longue date, finançaient leurs études aux Beaux-Arts de Paris en donnant des cours de dessin. Un son de cloche leur revient en permanence : beaucoup aimeraient mais n'osent pas se lancer dans une pratique artistique. En 2017, ils créent Savoir/Dessiner avec pour mission de moderniser l'apprentissage de la peinture et du dessin, avec des studios ouverts en journée, façon salle de sport. En 2020, alors qu'ils s'apprêtent à ouvrir un troisième lieu, le Covid frappe. La crise se change vite en aubaine : leurs cours sur Instagram et YouTube cartonnent ! Si bien que France Télévisions les contacte pour donner des cours pour la Maison Lumni. Depuis, Savoir/Dessiner est devenue une plateforme de cours en ligne hébergée par l'Incubateur HEC, et nourrit des ambitions européennes.

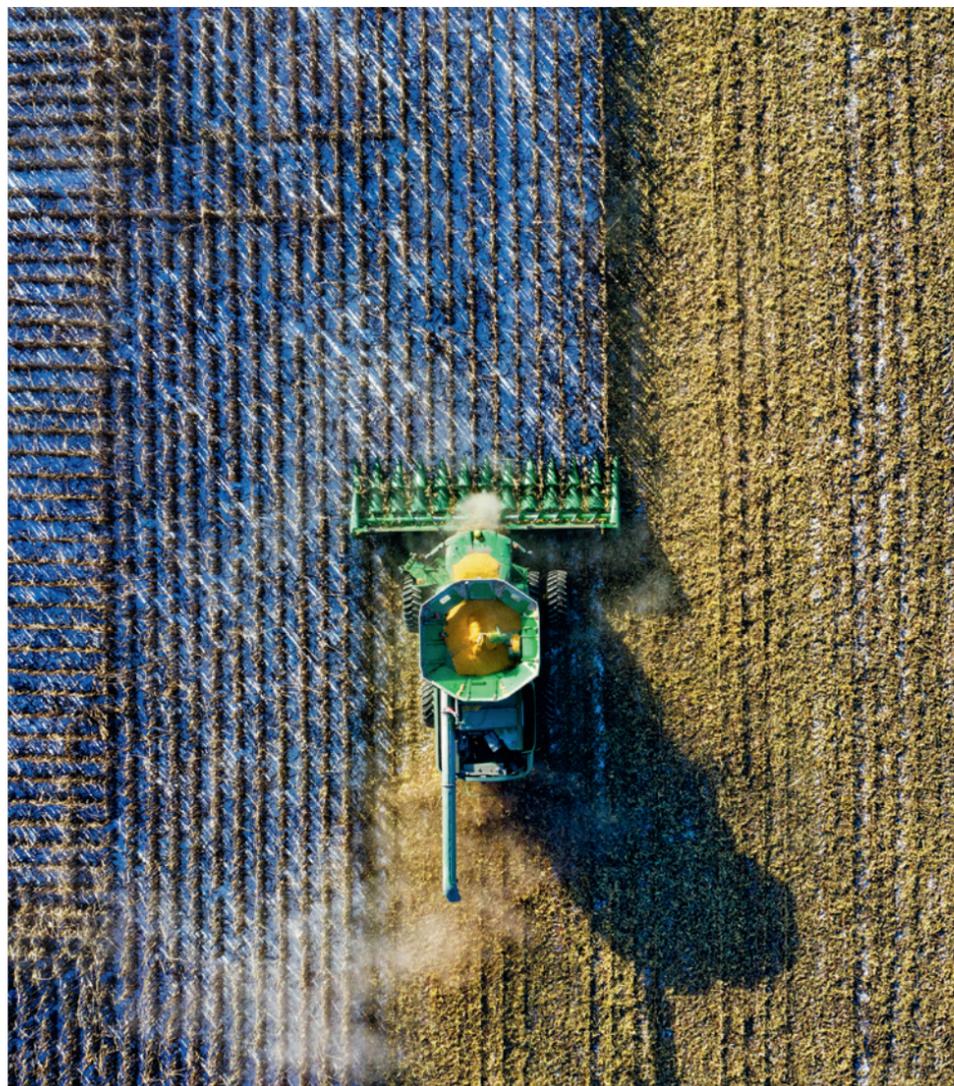


© Jimmy Fairly, Savoir/dessiner

gestion d'entreprise

Saas stratégique

Après trois ans passés à conseiller des grands groupes sur leur stratégie financière pour la banque HSBC, François Menjaud (H.17) a choisi de s'intéresser aux TPE-PME, « qui disposent rarement d'équipes ou d'outils dédiés au pilotage financier. » Cofondée en 2020 avec Geoffrey Laird, un ami ingénieur, la start-up déploie une solution d'aide à la gestion financière en Saas (software as a service). Connecté aux comptes bancaires et au logiciel de gestion de l'entreprise, Fygr tient automatiquement les chiffres à jour, et les présente sous forme de tableaux ou de graphiques. Au démarrage, quelques heures sont nécessaires pour configurer le logiciel et adapter la présentation des données à son type d'activité. Un volet prévisionnel permet aussi de tenir compte des factures engagées (non encore réglées) et d'appliquer des formules de prospectives. « Alors que la comptabilité propose une vision rigide, indentique que l'on soit agent immobilier ou couturier, et basée sur des résultats annuels qui datent de plusieurs mois, Fygr permet de traiter des données mises à jour en temps réel, selon des modèles adaptées aux métiers de l'entreprise. » Disponible par abonnement (de 60 à 100 euros par mois, selon la formule), la solution voit ses fonctionnalités régulièrement mises à jour et enrichies.



agrotech

La clé des champs

Tirer le meilleur parti des parcelles cultivées et augmenter la productivité agricole en Afrique, c'est le pari relevé par Hamza Rkha Chaham (H.16), cofondateur de la start-up Sowitt. « Je suis à la fois financier et agronome de formation et agriculteur. Mon associé est spécialiste des systèmes embarqués. Notre troisième collègue, qui vient de nous rejoindre, est quant à elle agronome. Nous avons une connaissance transversale du métier et du terrain », indique Hamza. Créée en 2018, Sowit s'appuie sur l'usage de nouvelles technologies (drones, satellites, data ou encore intelligence artificielle) pour fournir aux exploitants agricoles des informations sur les conditions météo, des recommandations pour l'irrigation et la fertilisation des sols, et même une estimation du rendement attendu de leurs cultures. Ces prestations sont proposées sous forme d'un abonnement, dont le tarif varie selon la taille de l'exploitation. Implantée au Maroc, en Tunisie et au Sénégal, la jeune pousse compte bien essaimer sur tout le continent africain.

© Pixels, Snoonu



vente en ligne

Vite et biens

Après le e-commerce, l'heure est au q-commerce ! Le « quick commerce », c'est le credo de Snoonu, une application développée par Hamad Mubarak Al-Hajri (E.17). À la croisée d'Uber Eats et d'Amazon, Snoonu réunit tous les ingrédients d'un commerce en ligne hyper-efficace : commander depuis son téléphone tout ce qui nous passe par la tête (repas, courses, parfum, dernier iPhone ou cartable pour la rentrée) et le recevoir moins de vingt minutes plus tard ! Créée en 2019, la start-up emploie 400 personnes issues de 66 nationalités et ambitionne de devenir la première licorne du Qatar.

sport

Sur-performer

Originnaire de Chamonix, Joseph Mestrallet baigne dans l'univers du trail et de l'alpinisme depuis son enfance. Il est lui-même sportif, mais surtout mathématicien. En Majeure Entrepreneurs à HEC, il part à Berkeley, en Californie, où il mûrit un projet sur le sport et la data. En 2022, il fonde Enduraw, un laboratoire de performance sportive pour les athlètes de haut niveau, et fournit des plans de course stratégiques et ultra-détaillés. Leur spécialité ? Des algorithmes qui analysent une myriade de données : vent, dénivellé, température, mesures physiologiques... Enduraw propose aussi un accompagnement nutritionnel et une étude de la concurrence. Parmi ses clients : le coureur Petter Endgahl, vainqueur en 2022 de l'Ultra-Trail du Mont-Blanc, ou Duncan Perrillat, champion de France de marathon. Que du beau monde.



Un labo dans le new space

Pour faire avancer la science, la start-up Astrolab prévoit d'envoyer un laboratoire entièrement robotisé à 400 km de la Terre.

au-dessus de nos têtes, la Station spatiale internationale (ISS) effectuera bientôt ses derniers tours d'orbite pour se désagréger dans l'atmosphère en janvier 2031. Ses trois décennies de missions spatiales auront marqué le succès du projet lancé par la NASA et les agences spatiales russe, japonaise et européenne. L'ISS, équipée de laboratoires, a aussi permis d'explorer le comportement des matériaux et organismes dans des conditions de gravité réduite.

Station robotisée

Dans un rapport rédigé en 2022, la NASA se félicitait des avancées rendues possibles grâce à l'ISS et soulignait la nécessité « d'assurer une transition vers les services commerciaux ». En clair, de nouvelles stations orbitales, gérées par des entreprises privées, devraient prendre le relais.

C'est bien ce que compte faire Astrolab, en installant en orbite un laboratoire robotisé (sans présence humaine), ravitaillé par des capsules contenant les échantillons et les résultats. Créée début 2023 par Emeric Lhomme (H.04) et Mathieu Chaize (Centrale-MIT), deux anciens d'ArianeGroupe, la

Dans le domaine des biotech, la recherche en microgravité pourrait sensiblement accélérer les progrès.

start-up est déjà soutenue par l'ESA, le Cnes et BpiFrance. Car la solution dispose de sérieux atouts. « Quand un labo français veut lancer des recherches à bord l'ISS, explique Emeric Lhomme, il doit déposer un dossier – qui a peu de chance d'être accepté –, former un astronaute pour qu'il réalise les essais, attendre six mois pour le prochain vol... C'est d'une complexité kafkaïenne ! Sans parler du coût d'exploitation exorbitant d'une station habitée. »

Fini, la pesanteur !

Vingt ans de recherche sur l'ISS ont montré l'intérêt de la microgravité, notamment dans le domaine des biotechnologies. La microgravité modifie l'expression des gènes (ce qui est idéal pour les thérapies géniques) et accélère le vieillissement cellulaire (ce qui aide la recherche sur les maladies dégénératives telles que Parkinson ou Alzheimer). Enfin, elle permet de concevoir des produits organiques complexes, comme des cristaux de protéines ou des organoïdes (fragments organiques obtenus à partir de cellules souches). De quoi propulser les biotechnologies dans une autre dimension.

© Astrolab



Étudiants ? Vous recherchez un job rémunéré et solidaire ?

Informations et candidatures:
yvelines.fr/mentoretmoi



Yvelines
Le Département



yvelines.fr





parapharmacie

Comme sur un huages

Dérivé du cannabis, le CBD est une molécule aux vertus apaisantes (et non psychotropes !). Huages leur a trouvé un usage très sage, pour traiter les troubles du sommeil et de l'anxiété. « Les clients me disent parfois qu'après avoir fini leur flacon d'huile à base de CBD, ils n'ont plus besoin d'en reprendre, car ils ont retrouvé le sommeil naturellement. C'est encourageant », raconte Hélène Aubier, la créatrice de la marque. Quand elle travaillait à New York dans le secteur des cosmétiques, elle remarque l'engouement pour les produits à base de CBD, nouvellement apparus sur le marché. Curieuse, elle hésite cependant à se lancer dans un premier temps, par peur des amalgames. Après avoir suivi le Mooc HEC « Devenir entrepreneur du changement » en 2018, elle saute le pas et lance sa société, Huages, en parallèle de son activité professionnelle. À partir de mars 2022, elle décide de se consacrer à plein temps à son entreprise. Huages a développé depuis une gamme d'huiles relaxantes, et a même noué un partenariat avec l'Hôtel de Crillon pour proposer des soins réservés au spa, et concocté, avec le chef pâtissier Matthieu Carlin, des gourmandises à base de CBD (garanties sans THC). À savourer au calme, évidemment.



© DR



HEC WORLDWIDE

JAPON Mariko Magnan



“Être une femme peut vous mettre dans une situation défavorable”

Tokyo. Après avoir obtenu son diplôme d'HEC en 2003, **Mariko Magnan (H.03)** passe treize ans dans la finance. Société Générale, Goldman Sachs... Basée à Tokyo, elle enchaîne les postes à responsabilités dans des banques internationales, tandis que dans sa tête mûrit l'envie de créer sa propre entreprise, « un rêve d'enfant pour rendre le monde meilleur. » Son dernier poste, qui consiste à créer une filiale du groupe Guggenheim Partners dans la capitale nipponne, achève de lui donner le goût de l'entrepreneuriat.

L'idée de sa future activité, elle la puise dans son quotidien. Mère de deux jeunes enfants, elle travaille de 7 h à 20 h avec des déplacements réguliers. « Mon expérience de travail en tant que femme a été un facteur déterminant : au Japon, vous n'êtes pas seulement évaluée sur la qualité de votre travail, être une femme peut vous mettre dans une position défavorable. » Si la proportion de femmes actives est en augmentation au Pays du Soleil Levant, « elles continuent de s'occuper de la majorité des tâches ménagères ». Une charge qui, couplée à une population vieillissante, a eu pour effet de faire chuter la natalité.

est dans ce contexte que Mariko Magnan fonde en 2016 TPO, un service de conciergerie payé par l'entreprise pour que les salariés puissent gérer plus facilement leur vie personnelle. Les travailleurs délèguent ainsi à TPO leurs recherches de baby-sitter ou de place en maison de retraite pour un parent âgé. Une trentaine de spécialistes en garde d'enfants, santé, éducation ou santé mentale conseillent et prennent en charge l'organisation et la planification de ces affaires familiales et privées. Mariko a élargi son offre et développe désormais un réseau à l'international pour les Japonais en voyage, ainsi qu'un service bilingue pour les étrangers travaillant au Japon. En sept ans, la société TPO a traité 53 000 demandes liées à la vie personnelle d'environ 10 000 employés japonais. Des demandes qui, l'assure la fondatrice, restent strictement confidentielles. Au Japon, l'économie souffre d'une pénurie de main-d'œuvre, ce qui a fait émerger des problématiques de bien-être au travail. « Aujourd'hui, les entreprises se rendent compte que si elles n'agissent pas, elles vont perdre des talents. » Au-delà de la dimension sociale de son activité, TPO compte parmi les rares start-up de l'Archipel créées par des femmes.



HEC WORLDWIDE

FRANCE **Alexandros Pantalis**

Suresnes. Diplômé d'HEC, de l'Université libre de Bruxelles et de l'Université nationale de Singapour, **Alexandros Pantalis (H.17)** a diversifié ses expériences professionnelles : coaching professionnel avec Yapuka, gestion d'actifs aux côtés d'UFO Trading... Une rencontre va radicalement changer sa trajectoire. Dans le cadre du programme Entrepreneur First, Alexandros croise la route d'Adèle James, une scientifique passionnée par l'écologie bactérienne dans les milieux aquatiques. Ensemble, ils décident de s'atteler à l'un des grands défis de santé publique pour les années à venir : l'apparition de bactéries résistantes aux antibiotiques. Une antibiorésistance qui rend nécessaire le développement de nouveaux procédés thérapeutiques pour lutter contre les infections.

En 2021, les deux acolytes créent Phagos, une start-up de biotechnologie spécialisée dans la phagothérapie. Ces traitements utilisent les propriétés de virus bactériophages, qui attaquent spécifiquement certaines bactéries. L'existence de ces virus est connue de longue date, mais la recherche médicale les a délaissés avec l'invention de la pénicilline et des autres antibiotiques, qui offraient une solution plus simple et au spectre d'action plus large. Paradoxalement, c'est ce choix, et l'utilisation excessive des antibiotiques, qui ont conduit à l'émergence de bactéries antibiorésistantes. Les recherches menées sous la direction scientifique d'Adèle James se concentrent sur des protocoles de phagothérapie personnalisés. Plutôt que de proposer des cocktails de bactériophages génériques, ce type de traitement identifie précisément la ou les bactéries infectieuses pour développer un traitement sur mesure, adapté à l'évolution de ces bactéries dans le temps. Une approche qui offre un potentiel important pour la santé humaine et animale.



FRANCE **Karine Rossignol**

Paris. À 13 ans, on lui a dit : « Vous ne ferez jamais d'études, ni d'enfants. » Aujourd'hui, **Karine Rossignol (M.92)** a trois filles et dirige une start-up de biotech. Son entreprise développe des thérapies contre le cancer, les maladies héréditaires du système immunitaires et même le VIH. Atteinte à l'adolescence d'une maladie auto-immune, elle contribuera, des années plus tard, à créer l'Institut Imagine, consacré à l'étude des maladies génétiques, au sein de l'hôpital Necker. En 2017, elle prend la tête de Smart Immune, fondé avec deux scientifiques : Isabelle André et Marina Cavazzana, pédiatre immunologue renommée. Ses équipes lancent actuellement un essai clinique pour rétablir le système immunitaire de patients atteints de leucémie.

Pour restaurer un système immunitaire défaillant, on procède généralement à une greffe de cellules souches. Mais le corps met ensuite dix-huit mois en moyenne à régénérer les globules blancs qui lutteront contre les agents pathogènes, virus ou cellules tumorales. Une fenêtre de vulnérabilité problématique, puisque dans les cinq ans suivant l'opération, le taux de mortalité des patients est de 50 %. Smart Immune propose de restaurer le système immunitaire en moins de 100 jours. Comment ? En cultivant *in vitro* des progéniteurs de lymphocytes T, dont la croissance est accélérée grâce à une technologie brevetée. Injectés directement dans le sang, ces lymphocytes rejoignent le thymus, un organe situé au-dessus du cœur, qui sert de « camp d'entraînement » au système immunitaire, et deviennent opérationnels en un peu plus de trois mois. La méthode a déjà permis de traiter, lors d'un précédent essai clinique, quatre « bébés bulles », des petits patients de 3 à 6 mois nés sans défenses immunitaires. La Fondation Bill Gates a investi 5 millions de dollars dans Smart Immune (une première pour une start-up française) et une levée de fonds de 50 millions d'euros en série A est en cours.



HEC WORLDWIDE

CANADA **Michael Schwartz**



“ Je me suis découvert un seuil éthique très élevé. ”

Montréal. Créateur de tiers lieux âgé de 37 ans, **Michael Schwartz (H.10)** gère des espaces hors du temps, une tendance qui a émergé avec toute une génération d'entrepreneurs mobiles et aventureux. Jeune diplômé, Michael rêve d'abord de voyager. Lorsqu'il se retrouve au Brésil, chargé de développer la filiale d'un cabinet de conseil pour l'agroalimentaire durable, il retient de Rio de Janeiro son incroyable énergie, mais ne se plaît pas au sein d'un groupe, même petit. « Je ne me sentais pas toujours en adéquation avec les décisions que les gens voulaient que je prenne. Je me suis découvert un seuil éthique très élevé. Je me suis dit : soit je reste ici et je deviens fou, soit je crée ma propre entreprise. »

En 2011, il cofonde La Cordée avec sa camarade Julie Pouliquen (H.11), un réseau d'espaces de coworking. « Je n'ai jamais regardé en arrière, car j'ai adoré ça. » Le projet est une réponse à un problème de société constaté par l'entrepreneur sur le terrain : l'isolation et la solitude chez les travailleurs français. En parallèle, Michael multiplie les voyages au Canada, et en

revient avec des idées nouvelles. Inspiré par Montréal, il crée un studio de yoga à Lyon avant de s'installer définitivement outre-Atlantique en 2018 et d'y lancer Les Affûtés. Le projet, certifié B-Corp, porte sur la redécouverte des compétences manuelles, avec des ateliers allant de l'ébénisterie à la couture, fruits de nombreux vendredis matin passés en cours de menuiserie. « J'ai trouvé très valorisante l'expérience de construire des choses par moi-même. Je suis capable de fabriquer des jouets pour ma fille. »

Dans une démarche de lutte contre le consumérisme, Michael souhaitait redonner aux travailleurs des écrans la fierté de pouvoir réparer un vélo ou recoudre un t-shirt. « Nous évaluons l'impact que nous avons sur les personnes et nous constatons qu'elles changent leurs habitudes. » Les Affûtés organisent également des séances en partenariats avec des musées, mais aussi avec des sans-abri ou des personnes autistes. S'épanouissant dans la phase de création d'une entreprise, Michael a également développé Conexa, une structure pour aider les entrepreneurs du monde entier à s'installer sur sa nouvelle terre.



PAS DE TEMPS MORT POUR MOUPHTAOU. QUAND LE PRO DU BASKET RÉALISE UNE PERCÉE SUR LE TERRAIN DE LA FINANCE, IL S'INSCRIT EN MBA À HEC, HISTOIRE DE VISER LE HAUT DU PANIER !



MOUPHTAOU YAROU (MBA.24)

CHAMPION DE MBA

À 16 ANS, MOUPHTAOU QUITTE SON PAYS NATAL, LE BÉNIN, POUR ÉTUDIER AUX ÉTATS-UNIS, DANS LE MARYLAND. APRÈS UN DIPLÔME EN FINANCE, IL TRAVAILLE QUELQUE TEMPS COMME ANALYSTE POUR DES FONDS DE RETRAITE. DOUÉ EN BASKET, IL EST REPÉRÉ SUR LE CAMPUS DE L'UNIVERSITÉ PAR LES ÉQUIPES DE HOLLANDE. IL PIVOTE ALORS ET PART ENTAMER UNE CARRIÈRE DE BASKETTEUR PROFESSIONNEL EN EUROPE. LÀ, IL S'ILLUSTRE (AU POSTE DE PIVOT, JUSTEMENT) EN SERBIE, PUIS EN FRANCE, OÙ IL INTÈGRE L'ÉQUIPE DES SHARKS D'ANTIBES. MAIS LA PARTIE EST LOIN D'ÊTRE FINIE...



EN 2020, LE ROI DU REBOND REBONDIT. SACRÉ « MEILLEUR REBONDEUR » DE LA SAISON 2016-2017, IL CHOISIT DE RETOURNER À SES PREMIÈRES AMOURS, LA FINANCE, ET QUITTE LES PARQUETS POUR UN MBA SUR LE CAMPUS D'HEC. « LES DEUX PREMIÈRES SEMAINES DE COURS ÉTAIENT ASSEZ EXIGEANTES EN TERMES DE CHARGE DE TRAVAIL. MAIS EN TANT QUE SPORTIF PROFESSIONNEL, JE GÈRE MIEUX CES SITUATIONS DE STRESS QUE D'AUTRES ÉTUDIANTS VENUS D'AUTRES DOMAINES. »

MOUPHTAOU A TROUVÉ SON MENTOR EN LA PERSONNE DE JACQUES BOUSSUGE (MBA.21), EX-RUGBYMAN PROFESSIONNEL PASSÉ PAR LE MBA D'HEC. « JACQUES M'A RASSURÉ EN ME DISANT : "ON ÉVOLUE EN ÉQUIPE ET ON SAIT TRAVAILLER DANS UN ENVIRONNEMENT DE HAUT STRESS, ÇA NOUS DONNE CES COMPÉTENCES." MAINTENANT, LES HARD SKILLS, C'EST À APPRENDRE, C'EST CE QUE HEC TE PERMET DE FAIRE. » COMME LUI, MOUPHTAOU CONSIDÈRE LA FORMATION CONTINUE COMME UNE NÉCESSITÉ, ET GARDE À L'ESPRIT QUE TOUS LES OBSTACLES SONT SURMONTABLES. À CONDITION DE SAVOIR SAISIR LA BALLE AU BOND.

© DR

Entretien HEC _ **Frédéric Mazzella**, président fondateur de Blablacar et de Captain Cause 27_05_2023



Il faut plus de maths à l'école, et montrer qu'hommes et femmes sont égaux face aux sciences et à l'informatique.

Grande grève et coup de com

« C'est durant la grande grève SNCF de 2007 que le public a appris l'existence de BlablaCar. Cela a été repris par 500 médias ! L'exposition médiatique était telle que nos serveurs ont complètement planté. Mais au moins, ça nous a fait connaître. Nous n'aurions jamais eu le budget marketing pour lancer une campagne de cette ampleur ! »



Frédéric Mazzella
Diplômé de l'ENS, de Stanford, et de l'INSEAD, il a fait de BlablaCar le leader mondial du covoiturage.

2006
Cofondateur de BlablaCar (qui s'appelle covoiturage.fr jusqu'en 2013)

2018
Coprésident de l'association France Digitale

2022
Présentateur de l'émission « Les Pionniers » sur BFM Business

Trajectoire climatique

« Les jeunes ne choisissent pas leur métier de la même manière que la génération précédente. Ils recherchent davantage de sens dans leur vie professionnelle. La génération d'avant moi pouvait se dire que le changement climatique était virtuel. Ma génération a pris conscience du problème. La génération suivante se dit simplement : 'On a compris, le mur, il est pour nous.' »

Feuille de route

« Tous les matins et tous les soirs, 18 millions de voitures font le trajet domicile-travail à vide. On peut asseoir la France entière tous les matins et tous les soirs dans ces voitures. Notre objectif est que 3 millions de personnes covoiturent régulièrement sur ces trajets, ce qui permettrait d'éviter 4,5 millions de tonnes de CO₂ par an. Aujourd'hui, BlablaCar permet une économie de 1,5 million de tonnes de CO₂. Soit plus que les émissions du trafic routier d'une ville comme Paris. »

Charité désordonnée

« 33% des fonds vont à un dix-millième des associations. Pourquoi ? Parce qu'ils vont toujours à celles qui sont les plus connues, et qui d'ailleurs dépensent beaucoup d'argent pour se faire connaître. Il y a de nombreuses associations dans lesquelles la moitié des dons reçus repartent en frais marketing pour récupérer des dons. »

© DR

Entretien HEC _ **Arnaud De Puyfontaine,**

président du directoire de Vivendi

01_07_2023



En 2011, on nous disait que la musique n'avait pas d'avenir. À l'époque, Universal Music Group était valorisé entre 6 et 7 milliards d'euros. En 2021, la société était cotée 15 milliards.”

Canal en crue



En 2015, le groupe Canal, c'était un peu plus de 10 millions d'abonnés. Maintenant, c'est plus de 25 millions. Le continent africain, c'était 750 000 abonnés. En Afrique subsaharienne francophone, nous avons maintenant plus de 7,5 millions d'abonnés. Et nous avons une ambition dans la partie anglophone et lusophone en tant que premier actionnaire du groupe MultiChoice.”



Arnaud de Puyfontaine
Diplômé d'ESCP Europe et de la Harvard Business School, il a consacré sa carrière à l'univers des médias.

1990
Directeur délégué du Figaro

2006
PDG des Éditions Mondadori France

2009
CEO de Hearst UK

2014
Président du directoire de Vivendi

2015
Chevalier de la Légion d'honneur

2021
Président des conseils d'administration d'Éditis et de Prisma Media

Vocation contrariée



Lorsque j'étais enfant, je voulais devenir médecin. Mon environnement familial me poussait à aller dans la finance, et je suis entré dans les médias et les divertissements. Je crois que la dimension médecin, c'est sans doute l'intérêt que j'ai pour les autres et la nécessité de pouvoir être très précis dans le diagnostic.”

Le flux de l'info



Je m'informe avec une grande consommation de presse quotidienne tous les matins. Je lis beaucoup les médias que nous éditons via notre filiale Prisma Media, pilotée par Claire Léost, *Harvard Business Review*, dont nous sommes l'éditeur en France, ou des magazines comme *Capital*. Je suis dans un continuum d'informations. J'adore ça. C'est ce qui m'a amené à avoir la carrière que j'ai eue et les différentes aventures que j'ai vécues”

stories

Principes et fondation

À la tête de la Fondation EQT, la Norvégienne **Cilia Holmes Indahl (M.14)** finance le développement de start-up innovantes dans les domaines de l'environnement, la santé et l'inclusion.

5

heures. Dans son appartement de Stockholm, Cilia s'asperge le visage, allume la bouilloire, s'attelle, chaque matin, à se rappeler que « le monde est un endroit merveilleux ». Direction la salle de yoga. Une routine indispensable pour « se rafraîchir les idées, déconnecter du travail et libérer sa créativité ».

Le matin, Cilia se concentre sur les tâches les plus importantes. Le reste du temps, hyperactive, elle voltige. Elle enchaîne les rendez-vous avec ses équipes, avec de jeunes start-up, avec des partenaires investisseurs. Elle prépare un documentaire pour lequel elle interviewe entrepreneurs et experts en systèmes de financement. Elle étudie les meilleurs moyens de mobiliser les capitaux et de créer de la valeur, à la fois pour la Fondation et pour le fonds d'investissement EQT. Elle rédige des slides en écoutant de la musique classique. Elle prend connaissance de quelques-uns des milliers de dossiers que la Fondation reçoit chaque année, envoyés par des entreprises du monde entier. En mai dernier, à Paris, elle prenait la parole au salon ChangeNow. Le 13 septembre prochain, à Séoul, elle assistera à l'Entrepreneurship Impact Challenge,

durant lequel cinq jeunes pousses coréennes en quête d'investisseurs présenteront leur projet. Depuis le début de sa carrière, Cilia dit avoir animé plus de 150 conférences et workshops, devant des étudiants ou des entreprises. « Être sur scène stimule ma créativité et enrichit mon point de vue. Je ne considère pas ces événements comme des occasions de distiller mon savoir, mais de confronter mes idées avec le public ou d'autres intervenants », dit-elle.

Viking moderne

Chemise blanche et look naturel, Cilia a 34 ans et répond en tout point à l'archétype de la jeune femme scandinave. Tant par son physique – cheveux blonds, yeux clairs, sourire solaire – que par sa manière d'être et de vivre : sobre, saine, sportive, proche de la nature, indépendante, impliquée. Elle ne s'offusque pas de ce cliché et est reconnaissante d'avoir grandi dans une société qui a favorisé l'émancipation des femmes. Cet état d'esprit conquérant, sans peur ni tabou, lui viendrait-il aussi de ses ancêtres vikings ? Cilia assure qu'elle porte en elle « une puissante énergie ». Ce qui ne l'empêche pas de « cultiver une part de compassion et de gentillesse », et de communiquer librement sur ses émotions, à la mort de son père ou sur ses envies d'enfants. Moderne, elle confie ainsi qu'elle a congelé ses ovocytes, car pour l'instant, son bébé, c'est la Fondation. Cilia considère

© Mattias Bardi





“ Les intérêts commerciaux et le lobbying compromettent la démocratie. ”

que sa force, en tant que dirigeante, tient dans sa capacité à avoir une vision à très long terme et à la combiner avec les ressources actuelles dont la Fondation dispose pour atteindre ses objectifs. Avec ses collaborateurs, elle privilégie le dialogue ouvert et la diversité. Elle s'attache à considérer chacun comme un être humain dans son entier, avec ses qualités professionnelles, sa personnalité unique, son parcours, mais aussi ses émotions personnelles et ses fêlures.

Quand elle quitte son habit de PDG, Cilia reçoit ses amis à dîner, lit, danse, se laisse volontiers tenter par de nouvelles expériences. « *Living intentionaly* » est

sa devise. Pour elle, cela signifie « vivre selon son cœur », en restant fidèle à ses objectifs et ses valeurs, au travail comme dans la vie quotidienne. Végétarienne, anti-fast fashion, Cilia a meublé son appartement suédois avec des pièces de seconde main plutôt que chez le géant local de la décoration. « *Living intentionally*, cela signifie aussi être honnête envers soi-même, avoir conscience de sa responsabilité, de ce que l'on peut faire, de ce que l'on ne fait pas et de ce que l'on pourrait améliorer, sans se voiler la face », ajoute-t-elle.

Un engagement qui grandit

Née dans une famille de pêcheurs au nord de la Norvège, la petite Cilia n'aurait jamais imaginé en arriver là un jour. Son père, qu'elle surnomme MacGyver, était particulièrement doué pour trouver

des solutions inventives à tous les petits problèmes du quotidien. Sa mère, travailleuse acharnée, mettait tout en œuvre pour assurer le nécessaire. Des parents qui ont contribué à forger la motivation de Cilia et sa détermination à toujours vouloir améliorer les choses. Son engagement pour le développement durable est, selon Cilia, « logique, évident », porté par sa culture scandinave. « Nous avons une longue lignée d'hommes politiques et de chercheurs qui ont prôné le développement durable depuis les années 1970. » Cilia explique également qu'en Norvège, pays de montagne, de mer et de fjords, « la relation des hommes à la nature est particulièrement forte ». La Norvège est également un État qui disposait de peu de capitaux avant qu'on y trouve du pétrole, et qui a développé un mode de vie frugal. En suédois, il existe aussi un mot pour exprimer cette idée : « *lagom* », qui signifie « la juste quantité », traduit-elle. Autre élément déterminant dans l'engagement de la jeune femme : son passage à HEC en 2013. Elle choisit le master Sustainability and Social Inclusion (SASI), « la formation la plus ancienne et la plus complète consacrée au développement durable ». Elle y côtoie des étudiants en biologie, en droit ou en commerce venus du monde entier. Et des professeurs... « Là-bas, j'ai rencontré Laurence Lehmann-Ortega et, grâce à elle, ma passion pour les business models durables a grandi. Son cours et son approche totalement novatrice ont été le point de départ de tout ce que j'ai fait dans ma carrière », affirme-t-elle aujourd'hui.

« Investir dans la lumière au bout du tunnel »

« À cette époque, certains me prenaient encore pour une hippie », témoigne Cilia. Aujourd'hui, les esprits évoluent. « Les générations précédentes ont grandi dans un monde de dépendance aux énergies fossiles sans comprendre que les intérêts commerciaux et le lobbying compromettent la démocratie. Mais les jeunes générations, qui ont connu une succession de crises et le stress lié à la médiatisation grandissante de ces sujets, ont conscience de l'urgence », assure Cilia. Les avancées de la recherche permettent aussi de progresser sur ces questions. Même si l'évolution est souvent trop lente. « De nombreuses études montrent désormais que le développement durable est un levier de performance économique pour les entreprises. On ne peut pas calculer la valeur de l'air pur et de la paix sociale (qui n'ont pas de prix), mais il y a certaines choses que l'on peut évaluer objectivement en euros ou en dollars. Agir pour la transition permet de réduire les coûts et les risques à long terme, de garantir l'accès aux ressources naturelles, de fidéliser ses clients, de donner du sens à son activité

et ainsi d'attirer les investisseurs et les talents. Si certaines entreprises ne l'ont pas encore compris, elles finiront par s'en rendre compte quand elles verront leurs résultats financiers s'effondrer, présage-t-elle. Malheureusement, le changement climatique se déroule sur le temps long et ne constitue pas un risque immédiat, il faudra que la situation empire avant que nous soyons enfin capables d'agir collectivement. » D'où l'engagement de la Fondation EQT pour accélérer la transition. Les montants dédiés à la Fondation sont constitués de dividendes et de dons réalisés par les partenaires et les employés d'EQT. Cela représente 1% du capital d'EQT et 1% des profits générés par les fonds EQT. La Fondation gère aussi le budget qu'EQT alloue aux œuvres philanthropiques.

« Notre raison d'être est d'investir dans la lumière au bout du tunnel, explique Cilia de façon imagée. Nous soutenons des entrepreneurs dont les innovations pourraient nous permettre de continuer à respirer, à rire, à aimer et à créer sur notre planète. C'est un investissement patient, qui tolère un niveau de risque élevé. Notre approche est profondément liée aux valeurs d'EQT qui sont l'esprit d'entreprise, le respect et l'inclusion. »

La Fondation EQT soutient déjà 14 start-up et ambitionne d'en ajouter 10 de plus chaque année à son portefeuille. Parmi eux, Molecular Attraction a mis au point un produit qui éloigne les moustiques sans éradiquer l'espèce, et réduit ainsi le risque de transmission du paludisme. Norbite mène des études sur une larve d'insecte capable de digérer les plastiques, pouvant servir à l'alimentation et dont les déjections peuvent être transformées en engrais bio. Living Carbon a réussi à modifier génétiquement des peupliers afin d'accélérer leur croissance et ainsi leur capacité à capturer le carbone et à fournir du bois pour l'industrie. Pour repérer ces start-up prometteuses, la Fondation EQT travaille en collaboration étroite avec les départements de recherche des universités. Elle utilise aussi l'intelligence artificielle pour scanner la toile en quête de pépites. « Nous sélectionnons les entrepreneurs selon deux principaux critères : premièrement le caractère novateur et impactant de la solution qu'elles proposent ; deuxièmement la faculté qu'elles ont à changer d'échelle, c'est-à-dire à apporter une valeur suffisante à une grande partie de la société pour, à terme, générer des profits commerciaux. » Les lauréats bénéficient non seulement d'un soutien financier mais aussi de l'accompagnement et de l'expertise du réseau EQT pour développer et pérenniser les jeunes entreprises. Une façon de poser des jalons pour assurer l'avenir de la planète.

Marie Toures

L'atypique entrepreneur

Son parcours pourrait être un roman du XXI^e siècle. Arrivé en Normandie de sa Chine natale à 16 ans sans connaître un mot de français, **Ning Li (H.06)** en est à sa troisième *success story* digitale. Et continue de tracer son sillon, sans jamais oublier d'où il vient.

Bio

1982
Naissance à Foshan, dans le sud de la Chine

2006
Diplômé d'HEC

2007
Cofonde le site de vente en ligne MyFab

2009
Crée Made.com, marketplace de déco et de mobilier

2017
Quitte la direction de Made.com

2018
Lance la marque de cosmétiques Typology

au quatrième étage d'une arrière-cour parisienne du 11^e arrondissement, la terrasse ressemble à celle d'un loft new-yorkais. À l'intérieur, les murs sont couleur crème ; les plafonds, laissés bruts, en brique rouge. Des fauteuils bleu nuit invitent à la relaxation. Et une splendide alcôve dont le design semble inspiré des colonnes des temples grecs sert d'écrin aux produits minimalistes de la marque de cosmétique qui, depuis son lancement en 2019, est sur toutes les lèvres comme sur tous les épidermes. Bienvenue chez Typology ! La start-up s'enorgueillit déjà d'être la marque de soin de la peau la plus vendue sur le Net, avec un produit commandé dans le monde toutes les dix secondes. On cherche en vain l'imposant bureau du boss... Réflexe d'un autre temps ! Ning Li, le maître des lieux, n'est pas exactement du genre à faire comme tout le monde. Où travaille-t-il ? « Là », nous répond Valentine, la responsable de la communication, en désignant un bout de table où est posé son ordinateur portable parmi une demi-douzaine d'autres. En somme, au

milieu de ses équipes. Pour l'heure, c'est sur la terrasse ensoleillée qu'on le retrouve. On hésite : est-il en conversation amicale ou en pleine réunion stratégique avec son directeur artistique ? Tous deux devisent, un verre d'eau clair à la main, assis sur des banquettes tapissées de tissu beige clair et sous un grand parasol capricieux qui menace de se changer en cerf-volant dès que le vent forcé. Le décor est à la fois simple et soigné, pensé pour faire du bien. À lui seul, il raconte la manière dont le prodige de l'e-commerce a imaginé sa nouvelle vie et, avec elle, sa nouvelle marque de soins *made in France*, vendue uniquement en ligne. Cheveux de jais, sourire zen et voix posée, le serial-startupper a aujourd'hui 41 ans. Après avoir connu le succès avec MyFab et Made.com, vécu à Londres pendant quelques années, c'est en plein Paris qu'il est revenu s'installer. « Le centre du monde en matière de marché de la beauté », souffle-t-il. Père de deux petites filles dont la plus grande est âgée de 5 ans, on le sent dans son élément, heureux de défricher, voire de bousculer, ce secteur où il veut porter haut les préceptes d'une cosmétique « naturelle, vegan et éthique, qui ne joue plus la surenchère des promesses ni l'empilement d'ingrédients aux noms incompréhensibles. »

© Ed Alcock



« C’est ma troisième boîte dans le digital, explique Ning Li. J’ai pris des risques, connu des réussites, mais aussi des échecs, alors je suis sans doute à un moment de mon existence où je veux davantage construire quelque chose sur le long terme. » En cet après-midi caniculaire de juillet, il porte une chemise estivale qui, elle aussi, pourrait résumer son incroyable trajectoire : un col mao mais du tissu en seersucker, à fines rayures bleues, pour la touche *british*. Comme si son histoire personnelle était une seconde peau...

Cent livres dans une valise

Aucune trajectoire, en effet, ne ressemble à la sienne. Ning Li est né dans le sud de la Chine, à Foshan. Il y a passé toute son enfance, jusqu’à ses 16 ans, quand débarque depuis la France un personnage providentiel : Claude-Marc Kaminsky, le directeur de la très huppée école des Roches, établissement privé situé en Normandie dont la spécialité est d’accueillir les enfants de l’élite mondiale. Nous sommes en 1998. L’homme effectue une grande tournée de prospection à travers la Chine. Le hasard le mène jusqu’à la famille du jeune Ning. « Je n’étais pas du tout issu d’un milieu aisé, raconte le Chinois. En revanche, comme j’étais bon élève, mes parents, des petits fonctionnaires municipaux, n’avaient qu’un objectif : me voir réussir, quoi qu’il en coûte. À l’époque, poursuit-il, dans la Chine de l’enfant unique, la réussite passait souvent par un départ à l’étranger. La plupart des jeunes chinois qui le pouvaient partaient ainsi étudier pour le lycée en Australie, au Canada, en Grande-Bretagne ou aux États-Unis. Pour moi, ce fut la France ! » Un choix iconoclaste qui se révélera le bon. L’adolescent ne parle pas un mot de français quand il atterrit à l’aéroport de Roissy. Autant dire sur une autre planète... C’est son premier voyage hors de Chine. Avant son départ, sa mère a cousu dans la ceinture de son pantalon une poche secrète où il transporte l’équivalent de 20 000 francs, somme qui doit couvrir ses besoins pendant son année de Première, au cours de laquelle il n’est bien sûr pas imaginable de revenir au pays. Ning charrie aussi avec lui un très lourd chargement : « Le supplément bagage avait été faramineux, se remémore-t-il.

Mes parents craignaient que je ne comprenne rien aux cours en Français et que je régresse, si bien qu’ils avaient rempli une énorme valise avec des centaines de livres scolaires couvrant tout le programme du lycée. » Direction donc Verneuil-sur-Avre, où sont implantés l’école de Roches et son verdoyant pensionnat. « Je me suis demandé si j’avais atterri dans le bon pays : je m’attendais à voir la tour Eiffel, les Champs-Élysées, la ville lumière. Rien de tout cela. Ma France fut d’abord celle du bocage normand. » En terre inconnue, loin de la ville, Ning se consacre aux études, suit les cours avec des professeurs de FLE (français langue étrangère), dégotte des éditions pour enfants des romans de Maupassant et de Zola, se force à apprendre chaque jour au moins cinquante mots de la langue de Molière... Et ça paie ! Deux ans plus tard, le bac en poche, il entre en prépa à Louis-le-Grand à Paris, avant d’intégrer HEC sans difficulté. De cet impressionnant parcours, Ning dit avoir gardé le sens de l’adaptation. « J’ai vite eu conscience que j’étais différent des amis rencontrés au cours de mes études en France. Cela a fini par être une chance : comme je ne pouvais pas leur ressembler, même si j’essayais, c’est ce côté atypique qui est devenu ma force », analyse celui qui a aussi gardé en tête les préceptes ancestraux d’une solidarité intergénérationnelle. « En Chine, explique-t-il, la réussite consiste à faire de bonnes études pour avoir un bon boulot afin de subvenir aux besoins de ses parents dans un pays où il n’y a pas de système de retraite comme on le connaît ici. La notion d’avoir une dette envers mes parents qui se sont sacrifiés pour payer mes études a sans doute motivé mon besoin d’entreprendre, dès la sortie d’HEC. »

Du design aux formules épurées

Après un stage à la banque Rothschild, puis un autre chez BCG (Boston Consulting Group), Ning Li sent bien qu’il rêve d’autre chose. Il se lance et fonde MyFab, un site de vente flash. Succès immédiat. Après un an et demi, la start-up compte 180 employés et intéresse le groupe Kering qui rachète les parts de son fondateur. Dans la foulée, le jeune entrepreneur part faire un tour du monde. En 2009, il s’arrête à Londres. Il cherche alors une nouvelle idée et... des meubles pour son *home sweet home*. Ce faisant, le voilà qui jette son dévolu sur un canapé Chesterfield, superbe mais hors de prix. Le concept de Made.com vient de germer ! En Chine, dans sa ville natale, l’une des spécialités n’est autre que la fabrication

© Ed Alcock

“Le secret de cette réussite ? Les talents qui m’entourent”

de meubles pour les grandes marques de design européennes. Son site de vente de mobilier en ligne ouvre en 2010. Les prix défient toute concurrence, car il n’y a plus d’intermédiaires entre l’usine et le consommateur. Nouveau carton. La plateforme qu’il dirige durant huit ans devient un mastodonte de 500 millions de dollars, au point de faire son entrée en Bourse. En 2017, changement de cap. Il rencontre sa compagne et prend la décision de la suivre à Paris. C’est le moment de faire une pause, de réfléchir à une nouvelle aventure entrepreneuriale. Et accessoirement de prendre des cours de cuisine à l’école Escoffier pour enfin devenir un as de la blanquette de veau et des recettes françaises... La naissance de sa fille, en 2018, va le pousser à créer sa troisième boîte. « En tant que père, je me suis retrouvé à chercher des produits pour la peau fragile de mon bébé. Or en disséquant les compositions, je me suis rendu compte avec stupeur que je ne trouvais rien de naturel... La plupart des produits contenaient jusqu’à trente composants différents, alors que trois ou quatre seulement sont actifs. Même les informations sur certains produits bios étaient opaques. » D’où le concept de Typology. Une marque lisible, des produits à la composition simplifiée et détaillée. Le best-seller de la marque vaut tous les discours : il se nomme Crème visage hydratante à 9 ingrédients. Presque un pied de nez à l’univers de la cosmétique conventionnelle où la surenchère est la règle. « Dès le début du projet, j’ai consacré les plus gros investissements à la R&D : ma priorité était de travailler sur ce qu’on mettrait dans les produits, le plus important étant en réalité les ingrédients que l’on se refuserait

d’utiliser », explique-t-il. À quoi s’est ajoutée un peu de chance. Moins d’un an après le lancement, la crise sanitaire du Covid éclate. La France, comme le reste du monde, est mise sous cloche. Les commerces physiques ferment. Soudain, les nouvelles habitudes de consommation couplées à l’explosion de l’achat en ligne dopent sa marque. « En un an, durant cette période, on a fait le chemin qu’on aurait peut-être fait en dix ans en matière d’éducation à l’achat en ligne. Sans compter que la pandémie a fait prendre conscience aux gens de l’importance d’utiliser des produits sains », observe Ning Li. Aujourd’hui, Typology a plus de 360 000 abonnés sur les réseaux sociaux et vise le monde entier. Le secret de cette réussite ? « Les talents qui m’entourent, répond le boss. Dans mes business précédents, je passais beaucoup de temps à regarder les chiffres et j’accordais peu d’importance au reste. Là, j’ai eu tout de suite la certitude que le plus important était de m’entourer d’une équipe solide, de talents bien choisis, de mettre la priorité sur les RH et le management. » Résultat, même si les journées de Ning Li continuent d’être bien remplies – « en phase de croissance, il y a toujours un feu à éteindre quelque part », dit-il –, ce choix du collectif lui permet de se consacrer aussi souvent qu’il le veut à sa famille. Et même certains soirs de s’adonner à l’une de ses passions en mitonnant quelques plats traditionnels français...

Sébastien Desurmont

L'excellence de demain est entre nos mains.

Donner, c'est agir !

Pour forger le futur d'HEC Paris et amplifier son impact, nous avons tous un rôle déterminant à jouer. **Chacun à sa mesure peut contribuer** ; avec un don de 30€ par mois, vous faites déjà une différence. Scannez ce QR code ou RDV sur give.fondationhec.fr
Merci de votre confiance et de votre soutien.



De faire un don

ideas

PROGRAMMES DE GRANDE ÉCOLE

sous le point de bascule



Les accords de Paris ont établi une feuille de route pour éviter que le réchauffement climatique ne bascule au-delà des +1,5 °C. Rester sous le second degré nécessite une profonde transformation de l'économie mondiale. Avec elle, les préceptes, principes et solutions enseignés dans les business schools évoluent. HEC Paris dévoile la teneur de son nouveau programme.



YANN ALGAN

Une révision en profondeur

Bio

1998
Master en philosophie à l'université Panthéon-Sorbonne

2001
Doctorat en économie à Panthéon-Sorbonne

2004
Professeur agrégé d'économie à l'université Paris-Est et à la Paris School of Economics

2006-2007
Chercheur invité au MIT puis à Harvard

2008
Rejoint Sciences Po

2009
Prix du meilleur jeune économiste et du meilleur essai pour « La société de défiance »

2015
Doyen de l'école d'affaires publiques de Sciences Po

2021
Rejoint HEC Paris

2023
Supervise la refonte des programmes pré-expérience

L

La refonte des programmes pré-expérience, en gestation depuis deux ans, entre en vigueur en cette rentrée de septembre. Une étape majeure pour HEC Paris, qui vise à mieux tenir compte des défis écologiques et sociaux de notre époque. Doyen associé des programmes pré-expérience et spécialiste des problématiques de confiance, l'économiste Yann Algan a orchestré la métamorphose du parcours académique. Il revient sur ce changement de grande ampleur.

Le programme académique de la Grande École change. Pourquoi et comment s'est opérée cette transformation ?

Yann Algan : Cela faisait une dizaine d'années qu'HEC Paris n'avait pas modifié la structure de son programme de formation. Cela ne signifie pas que rien n'a été fait auparavant. Il y a eu de nombreuses expérimentations, de nouveaux cours et parcours ont été lancés... Mais il nous semblait important de capitaliser sur ces expériences pour réformer le *curriculum* de manière systémique.

Il était de notre responsabilité, en tant que première business school en Europe, de nous positionner face aux profondes transformations climatiques, sociétales et technologiques de notre temps. Nous ne formons pas seulement de futurs dirigeants, mais des responsables éclairés qui auront un impact important sur le monde de demain. Nous devons les accompagner au mieux dans ce sens. Le programme Grande École n'est pas un programme de business school étriqué. Nos étudiants ne font pas juste du business. Beaucoup rejoignent le service public, le monde associatif, les organisations internationales. À la lumière des nouveaux programmes, je dirais que la Grande École HEC Paris est devenue une école à la croisée du management, des sciences sociales et de la science des données.

Cette nouvelle vision de l'école fait-elle l'unanimité ?

Y.A. : Nous avons mis un an et demi pour mobiliser l'ensemble des écosystèmes. Le comité d'experts qui s'est saisi de la réforme comprenait les deans des business schools d'Oxford et du MIT, des PDG comme Ada di Marzo de Bain & Co, des personnalités publiques comme Anne-Marie Idrac (ancienne

© Sandrine Expilly



“ Nous formons de futurs responsables capables d'apporter des solutions concrètes et innovantes.”

ministre, ex-présidente de la RATP et de la SNCF), des experts tels que Gilles Babinet (coprésident du Conseil national du numérique) ou Marguerite Cazeneuve (H.13, numéro deux de l'Assurance maladie). Et bien sûr, des représentants de nos étudiants et diplômés. C'est ce mouvement collectif qui a permis de redéfinir le narratif de la Grande École.

Quel est le *modus operandi* de cette réforme des programmes ?

Y.A. : Nous avons défini trois paliers. Le premier, c'est de former nos étudiantes et étudiants avec une approche ouverte à tous les savoirs. Il s'agit de les préparer aux grands enjeux de la transition climatique, ainsi que des transformations sociétales, technologiques et géopolitiques.

Le deuxième, c'est de leur transmettre une connaissance approfondie des organisations, privées et publiques, avec une approche pluridisciplinaire en sciences de management, sciences sociales et science de la donnée. Enfin, nous formons de futurs responsables dotés d'un véritable esprit entrepreneurial, c'est-à-dire une capacité à apporter des solutions concrètes et innovantes.

Le premier pilier implique de renforcer la culture générale des étudiants. Comment cela se traduit-il dans les cours ?

Y.A. : La première année (L3), celle qui suit la classe prépa, a été profondément revue avec une approche davantage pluridisciplinaire : des cours en droit, en économie et finance, en comptabilité, en analyse des données... Le cycle Master (années M1 et M2), lui, est placé sous le signe du management et d'un développement de l'esprit orienté « solutions » au travers d'un parcours entrepreneurial.

En L3, les étudiants suivront un cours de 30 heures sur les enjeux planétaires, prodigué par le chercheur François Gemenne. Co-auteur du sixième rapport du GIEC, il vient d'être nommé professeur à HEC, ce qui est une excellente nouvelle pour l'École. Il abordera les problématiques du vivant et du réchauffement planétaire, avec pour ambition d'aller au-delà du constat pour proposer des outils et solutions. Par ailleurs, les étudiants de L3 pourront choisir un grand cours au choix sur la géopolitique et les espaces mondialisés par Bertrand Badie, spécialiste des relations internationales ; sur les enjeux de l'intelligence artificielle avec Gilles Babinet ; sur les comportements humains et la psychologie ; ou encore sur le futur de la démocratie et les transformations sociétales.

Les étudiants de première année vont également devoir s'engager de manière très concrète...

Y.A. : Après deux ou trois années exigeantes de classe préparatoire centrées exclusivement sur le savoir académique, il est crucial pour nos étudiants de s'ouvrir à la société et au monde de l'entreprise. Chaque étudiant devra réaliser 30 heures d'engagement civique dans l'économie sociale et solidaire (ESS) ou dans des associations humanitaires avec des actions concrètes de terrain telles que des maraudes, des distributions alimentaires, des opérations de dépollution, ou encore du soutien scolaire. Un après-midi par semaine sera consacré à ce parcours d'engagement citoyen. Par ailleurs, leur découverte de l'entreprise débutera avec un stage de terrain de trois semaines, « les mains dans le cambouis », c'est-à-dire sans responsabilité managériale et davantage tournée sur des tâches d'exécution, pour qu'ils appréhendent la réalité du monde du travail dans toutes ses dimensions. Au second semestre, ils pourront toujours choisir de se spécialiser dans un cycle universitaire ou de partir à l'étranger. Nous proposons plus de cinquante destinations dans les meilleures universités du monde.

Ce qui nous amène au M1...

Y.A. : Le cycle du Master in Management débute en 2^e année (année M1, 800 étudiants) avec un cursus en sciences du management, un parcours en sciences des données, un travail de fond sur les compétences managériales (gestion d'équipes, négociation, leadership)... et le choix de cours dans un catalogue



“ Les cours de comptabilité présentent désormais des méthodes pour tenir compte de l'impact immatériel de l'entreprise sur l'environnement et la société.”

de plus d'une centaine d'électifs. Il s'agira alors de montrer comment l'entreprise ou le secteur public peuvent répondre aux enjeux présentés en L3. Les cours de management ont été mis à jour pour intégrer les critères d'environnement, de société et de gouvernance (ESG). Les étudiants suivront les cours traditionnels de HEC avec une prise en compte systématique des problématiques RSE : finance durable, logistique durable, etc.

Un exemple ?

Y.A. : Un cours de comptabilité « classique » explique uniquement comment il convient de transmettre l'information financière aux actionnaires. Suite au changement de paradigme, nos professeurs de compta présentent aussi des méthodologies

permettant de comptabiliser l'impact immatériel de l'entreprise sur l'environnement et la société (ses externalités positives et négatives, en quelque sorte), ainsi que les trajectoires vers le zéro carbone net. Un autre exemple, le cours de supply chain. Le paradigme de base en logistique était de minimiser les coûts et de maximiser la flexibilité des flux de transport. À présent, il s'agit de réfléchir aux chaînes d'approvisionnement qui diminuent l'empreinte carbone. Nous avons la chance d'avoir un corps professoral de renommée internationale, très investi sur ces questions. Sur les trois dernières années, 40% des publications de nos chercheurs portaient sur des sujets ESG. J'ajoute qu'en entreprise, nos jeunes vont avoir la lourde tâche de créer du consensus, d'embarquer des équipes, de négocier,

“Nos enseignants ont le goût de la transmission et du savoir, ils ont à cœur de renouveler leur recherche et leur enseignement.”

de gérer des crises. Nous proposerons aux étudiants de M1 de nombreux ateliers sur ces *soft skills*. Au second semestre, ils vont suivre un parcours « *entrepreneurial mindset* » où ils travailleront sur des défis posés à une entreprise, une administration ou une ONG. Ils auront un semestre pour aller de l'idéation au prototypage.

Dans les grandes lignes, quelle proportion du programme Grande École a changé avec cette réforme ?

Y.A. : Je dirais, plus de la moitié de l'année de L3 et de M1. Nous entamons à la rentrée une réflexion sur l'année de M2 consacrée aux spécialisations. Bien sûr, certaines compétences fondamentales seront toujours enseignées comme avant, mais appliquées à des enjeux contemporains avec des études de cas profondément actualisées.

Avez-vous rencontré des réticences, des obstacles à cette refonte des programmes ?

Y.A. : Franchement, non. En revanche, il a fallu réfléchir sur la meilleure manière d'intégrer l'ensemble de ces nouvelles dimensions dans les cours. Notre corps enseignant ne se contente pas d'un simple ravalement de façade, mais réfléchit aux changements de paradigme. Cela consacre l'effort d'HEC d'investir dans la recherche en lien avec l'enseignement. Tout l'exercice a été de créer des espaces communs de discussion entre les différents départements.

Les professeurs ont-ils reçu une prime ou une contrepartie pour leur contribution à ce nouveau curriculum ?

Y.A. : Pas de prime, non. Le coût d'entrée de cette réforme était élevé, certes. Mais nos enseignants ont le goût de la transmission et du savoir, ils ont à cœur de renouveler leur recherche et leur enseignement. Cela donnera lieu à des expérimentations, à des évaluations pour corriger ce qui ne fonctionne pas

Des cours et électifs qui font leur apparition en cette rentrée

- > Enjeux planétaires
- > Finance/comptabilité/logistique durable
- > Futur de la démocratie et des politiques publiques
- > Diversité et inclusion
- > Blockchain
- > Régulation des données
- > Cryptomonnaies
- > Intelligence artificielle
- > Comportements humains et psychologie
- > Etc.

et renforcer ce qui marche. Soyons modestes, nous sommes au début du chemin, face à des enjeux d'une redoutable complexité.

L'an dernier, des étudiants du campus ont interrompu une table ronde sur le climat en présence de salariés de Société Générale, Shell et TotalEnergies. L'énergéticien français avait d'ailleurs été interpellé lors d'un forum de recrutement. HEC veut préparer les leaders responsables de demain. Doit-elle bannir certains sponsors si leur politique est incompatible avec les accords de Paris ?

Y.A. : Les étudiants sont évidemment au cœur du projet d'HEC et ont participé à la réforme. En revanche notre responsabilité pour réussir la transition énergétique est d'avoir autour de la table l'ensemble des acteurs majeurs. Un diplômé qui fait bouger de 1% la trajectoire de TotalEnergies dans le bon sens aura un impact au moins aussi déterminant qu'un autre impliqué dans une petite ONG focalisée sur l'environnement. Quelles que soient les convictions de chacun, HEC doit rester un espace de dialogue où tous les acteurs ont leur place – tant que les débats sont fondés sur la science, les faits, les données. Nous ne voulons pas jouer les censeurs en disant qui a le droit de s'exprimer ou non.

D'après vous, quelle sera l'incidence la réforme du programme sur la valeur du diplôme HEC ?

Y.A. : À mon avis, elle va la renforcer. Les jeunes générations veulent affronter les enjeux du monde contemporain. Nous leur donnons les savoirs et les outils pour y parvenir. Les entreprises, les pouvoirs publics et la société en général en ont besoin.

Pour finir, quel message aimeriez-vous transmettre à la communauté des alumni HEC ?

Y.A. : Nous avons besoin de vous et de vos conseils pour continuer d'améliorer notre formation et de renforcer l'impact de HEC Paris sur l'économie et la société.

Propos recueillis par Thomas Lestavel



Une nouvelle dimension pour l'avenir



Ofi Invest est l'une des 4 marques d'Aéma Groupe aux côtés de Macif, Abeille Assurances et AÉSIO mutuelle, et est aujourd'hui le **5^e groupe français de gestion**.

Le groupe compte plus de **600 collaborateurs** engagés au service d'investisseurs institutionnels, professionnels et particuliers - clients, adhérents et sociétaires des réseaux de distribution partenaires - en France et à l'international.

Ofi Invest intègre l'ensemble des métiers de la gestion d'actifs cotés et non cotés.



La révision des programmes vue par des diplômés d'HEC.

Vocation

Estelle Lauvergne (H.97)

Consultante en responsabilité sociale et environnementale, animatrice de la Fresque du climat

« Lors de mes études à HEC à la fin des années 1990, les problématiques RSE étaient peu abordées. À ma sortie de l'École, je me suis ainsi d'abord spécialisée dans le conseil fiscal, avant de bifurquer cinq ans plus tard vers le mécénat d'entreprise. Ce n'est qu'en 2021 que j'ai ajouté la corde "environnement" à mon arc, en me formant à distance, et je suis désormais consultante en responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Inclure en école de commerce des enseignements professionnalisants vers les métiers qui participent à la lutte contre le dérèglement climatique me paraît très important. En ce qui me concerne, cela m'aurait peut-être permis de m'orienter plus tôt dans cette voie, que je considère aujourd'hui comme essentielle à mon bien-être et à mon envie d'agir. Je le vois parmi mes confrères, le secteur du développement durable attire de plus en plus de jeunes et je suis certaine que de nombreux étudiants d'HEC s'y épanouiraient et pourraient, eux aussi, faire bouger les lignes. »

Intervention

Julie Gosalvez (H.05)

Directrice marketing chez Climeworks, start-up environnementale de capture du CO₂

« Il existe depuis plusieurs années des programmes dédiés au développement durable dans des grandes universités : la Stanford School of Sustainability, le master de Sustainability Management à la Columbia University ou les curriculums dédiés de Yale et Oxford. C'est une excellente chose que les programmes d'HEC Paris prennent en compte ces enjeux. Je suis convaincue que cela constituera un atout différenciant pour les étudiants qui choisissent HEC. Pour avoir donné des cours basiques à l'ESSEC sur le dérèglement climatique et les opportunités que pouvait représenter la lutte contre le réchauffement, je sais que les étudiants des écoles de commerce apprécient beaucoup ce genre d'interventions, qui vient du terrain. Peut-être est-il prévu de faire appel au réseau des diplômés HEC afin de proposer des intervenants expérimentés au sein des programmes. »



Évolution

Eloa Guillotin (H.20)

Cofondatrice de Beyond Aero, constructeur d'avion à hydrogène.

« L'important pour prendre en compte les enjeux écologiques dans les écoles de commerce, c'est de comprendre que ces deux composantes peuvent être compatibles. J'en suis moi-même un exemple : j'ai fondé une start-up aéronautique dont l'objectif est de changer un aspect de cette industrie pour lutter contre le réchauffement climatique. Selon moi, l'idée est en effet d'associer la sobriété écologique au modèle actuel pour le faire changer petit à petit. »

© DR

Publication

Louis Fidel (H.23)

Cofondateur du Club HEC Transition

« Nous avons créé le Club HEC Transition il y a deux ans, après une lettre ouverte appelant à mettre l'accent sur les sujets de transition écologique. Depuis, nous continuons nos actions et nous avons fait des propositions pour la réforme des programmes. Je doute que nous ayons été au cœur des arbitrages, mais nous avons peut-être joué un rôle dans cette évolution. Il subsiste cependant un problème aujourd'hui dans le mode de recrutement des enseignants chercheurs : les revues internationales de la finance n'abordent généralement les enjeux environnementaux qu'à travers le biais du marché carbone, ce qui est extrêmement réducteur. Or HEC est obligé de recruter des professeurs qui publient dans ces revues pour maintenir sa place au classement du *Financial Times*, basé en grande partie sur ce critère. Nous avons proposé que certains recrutements se fassent en dehors de ces prérogatives, mais la vraie solution serait de s'affranchir de ce classement, ce qui dépasse largement le cadre d'HEC. »



Mobilisation

Laura Foglia (HEC Master CEMS 1993)

Chef de projet mobilité au sein du Shift Project, consultante en transition vers une mobilité bas carbone pour Mobilités et Transitions

« Concernant l'intégration des enjeux liés au changement climatique au sein des programmes d'HEC, d'importantes initiatives ont été prises, comme le cours obligatoire sur les limites planétaires et la mise en place d'un choix de cours électifs. Pour aller encore plus loin, une exploration des enjeux professionnels associés à ces enjeux serait nécessaire, y compris dans le domaine de la mobilité, qui représente souvent une partie importante des émissions des entreprises et des établissements. Je serais pour ma part heureuse d'y contribuer en tant qu'ancienne élève. »

Réflexion

Rodolphe Durand (PhD.97)

Président fondateur de l'Institut S&O, professeur titulaire de la Joly Family Chair in Purposeful Leadership à HEC Paris

La réflexion sur les programmes d'HEC pour mieux y inclure les enjeux de transition écologique ne date pas d'hier. Une première prise de conscience s'est opérée en 2008, lors de la crise des subprimes, avec notamment la création de l'Institut Society and Organizations (S&O) d'HEC Paris, qui comprend un centre consacré au climat et aux ressources naturelles et un autre dédié au leadership responsable. La transformation a été progressive, avec des cours électifs et des partenariats avec des entreprises engagées en termes de RSE, comme Danone ou Veolia. Aujourd'hui, 100% des élèves ont des cours obligatoires sur les limites planétaires et les notions associées à la sustainability. Ces évolutions sont d'une importance cruciale car, si de nombreuses entreprises ont contribué à l'accélération du changement climatique, nous savons que, lorsqu'ils rentreront dans le monde du travail, nos étudiants peuvent aussi être du côté des solutions. Et ce, au sein même du monde capitaliste, à travers des secteurs aussi variés que le financement, le private equity, les start-up environnementales... C'est ce qui nous permet d'être aussi optimiste que possible pour les décennies à venir.

Clarisse Pierre (M.23) met en garde contre l'utilisation d'une algue tropicale comme nourriture pour les bêtes d'élevage afin de limiter les émissions de méthane, dont l'effet réchauffant est largement supérieur à celui du CO₂.

Des algues pour nourrir les vaches: une solution miracle ?



Clarisse Pierre (M.23)

Diplômée du Master in Sustainability Alternative Models and Social Innovation d'HEC Paris en juin 2023 et titulaire d'une licence en géographie à l'université d'Oxford, elle a travaillé trois ans dans un cabinet de conseil en marketing et innovation.

d' où vient l'engouement récent des scientifiques pour une algue ?

Ces dernières années, *Asparagopsis taxiformis*, une algue rouge tropicale, a gagné en popularité auprès des scientifiques et du public grâce à son potentiel considérable pour réduire la présence de méthane dans les rots des bovins, lorsqu'elle est ajoutée à leur alimentation. Cependant, une analyse approfondie sur la viabilité de l'utilisation de ces algues comme solution de décarbonation est nécessaire. J'ai donc interviewé un large éventail d'experts : producteurs d'algues, fabricants d'aliments pour animaux, représentants des instituts nationaux de l'élevage ou encore des spécialistes de la comptabilité carbone.

Concrètement, quels risques y a-t-il à adopter cette solution à grande échelle ?

Il existe un risque qu'*Asparagopsis* devienne envahissant s'il est cultivé en dehors de son habitat d'origine. De plus, personne n'a encore cultivé cette algue à des fins commerciales, mais sa repousse nécessite des stocks sauvages, ce qui rend sa production dépendante d'aléas naturels. *Asparagopsis* est une algue fragile et met entre dix et onze mois à atteindre sa maturité, ce qui est relativement long. Il n'existe pas d'études sur l'impact net de cette production tenant compte des émissions de CO₂, liées

à la culture, à la transformation et au transport de ces compléments alimentaires. Sans compter que certains composés toxiques naturellement libérés lors de la croissance d'*Asparagopsis* contribuent à l'appauvrissement de la couche d'ozone. Pour une production à petite échelle, l'impact est négligeable, mais une production à grande échelle nécessite une surveillance attentive.

Cette algue est-elle cultivable partout dans le monde ?

Actuellement, seuls quelques projets pilotes ont été menés, principalement en Australie, en Nouvelle-Zélande et à Hawaï. Cette algue « miracle » ne peut pas être cultivée dans les eaux européennes en raison de conditions environnementales et de réglementations en biosécurité inadéquates. Augmenter la production en bassins terrestres serait le seul moyen de produire « localement » en Europe, mais on estime que cela coûterait de 2 à 4 fois plus cher que l'aquaculture océanique. Enfin, l'intégration des algues dans l'alimentation animale existante présente un défi important en termes de R&D. S'appuyer uniquement sur des solutions technologiques ne suffira pas à atténuer l'impact environnemental du secteur de l'élevage. Une approche plus globale, incluant la promotion de pratiques agricoles durables, l'amélioration de la gestion du fumier et l'encouragement d'une transition vers des régimes alimentaires à base de plantes reste nécessaire.

Anicet Fangwa (PhD.23), doctorant à HEC Paris, a analysé les pratiques de mille cliniques de santé en République démocratique du Congo, pour améliorer l'accès aux soins sur un continent où l'extrême pauvreté pourrait toucher 500 millions de personnes d'ici à 2030.

Une étude sur les centres de soins au Congo



Anicet Fangwa (PhD.23)

Business analyst spécialisé dans les fusions-acquisitions pour LEK Consulting à Paris, il a rejoint HEC Paris en 2016 en tant que doctorant du département de Stratégie et Politique d'Entreprise, puis en tant que chercheur pour l'Institut Society & Organizations.

d' ans votre analyse, vous dites que les pratiques de gestion sont aussi pertinentes que la logique économique pour améliorer les soins de santé. Qu'entendez-vous par là ?

Nous avons tendance à envisager les politiques d'aides financières comme un moyen d'augmenter la quantité de ressources disponibles. Mais c'est faire abstraction de facteurs comportementaux. Chaque année, plusieurs milliards de dollars sont alloués pour le développement des pays à faible revenu, mais les résultats sont assez limités. Pourquoi ces aides ont-elles si peu d'effet ? C'est ce que nous cherchons à comprendre en observant le fonctionnement des centres de santé : quelles sont les pratiques mises en œuvre et comment elles pourraient optimiser l'utilisation des aides perçues ?

Que peut-on retenir de ces observations ?

Les fonds versés aux centres de santé améliorent le volume de leur activité : ils permettent de distribuer plus de médicaments, et donc de traiter davantage de patients. Mais la qualité du service reste inchangée. En revanche, lorsque vous associez l'octroi de fonds à de recommandations de bonnes pratiques de gestion (clairement identifiées et suivies avec audit et feedback), nous constatons une amélioration à la fois en termes de qualité et de quantité.

Gardez à l'esprit que la RDC est l'un des pires pays pour naître : en 2020, l'Unicef estimait le taux de mortalité infantile à 70 pour 1 000 naissances. Comparez cela à la France, qui enregistre 4 décès pour 1 000 naissances... Il est nécessaire de faire suivre le processus formalisé par l'OMS à la fois au personnel et aux femmes enceintes pour arriver à progresser sur le sujet. Il serait ainsi possible de réduire le nombre de décès infantiles de près de 50 % en quatre ans, cette mortalité étant souvent le résultat de comportements inappropriés et de la non-application complète du protocole de l'OMS.

Vous avez aussi étudié l'impact de la présence des femmes au sein des conseils d'administration de ces centres de santé...

Les femmes leaders fournissent des services de meilleure qualité dans ces centres. Mais alors qu'en Occident, on avance souvent l'idée que les femmes dirigent les organisations de manière plus collaboratives que leurs homologues masculins, on observe, dans ce cas précis, exactement l'inverse. En RDC, société très patriarcale, ces femmes ont tendance à réduire l'interaction avec le groupe, à convoquer moins de réunions et à décider seules de sujets importants tels que les finances. Elles adoptent donc une gestion très descendante. Elles ont également tendance à éviter les conflits internes, car elles sont conscientes que les communautés environnantes se rangeront du côté de l'homme plutôt que de la femme.

L. J. Shrum, psychologue de la consommation, a étudié la réaction des consommateurs face à l'engagement des marques en faveur du mouvement Black Lives Matter.

L'engagement des marques importe-t-il aux consommateurs ?



L. J. Shrum
Professeur de marketing à HEC et titulaire d'un doctorat en communication de l'Université de l'Illinois, il axe ses recherches sur le jugement des consommateurs, et l'influence de la représentation de soi sur le matérialisme et la consommation ostentatoire.

Comment les entreprises se sont-elles impliquées dans le mouvement Black Lives Matter ?

Le 2 juin 2020, de nombreuses entreprises ont publié sur les réseaux sociaux une image noire accompagnée du hashtag Black Lives Matter #BLM. C'était le Blackout Tuesday. À la suite du meurtre de George Floyd, d'Ahmaud Arbery et de Breonna Taylor, des médias, des personnalités et des marques ont pris position pour ce mouvement. Cependant, alors que certaines entreprises se sont mobilisées pour lutter contre les discriminations raciales, d'autres se sont contentées d'adapter leur discours. C'est le cas, par exemple, de la banque Morgan Stanley. Le PDG a tenu un discours pour l'inclusion de cadres dirigeants noirs au sein de l'entreprise. Pourtant, en 2021, Morgan Stanley figurait en bas de la liste des banques américaines en ce qui concerne la représentation des cadres afro-américains. Son engagement n'était donc qu'une posture de communication liée à l'actualité. À l'inverse, d'autres entreprises se sont véritablement emparées du sujet et, loin de se contenter de publier une image noire sur Instagram et Facebook, elles ont adopté des mesures pour la défense des groupes marginalisés (modification d'un logo potentiellement raciste, mise en place de politiques garantissant l'égalité entre les salariés, etc.). Certaines marques, enfin, sont restées en retrait du mouvement et ont adopté une attitude neutre, ne manifestant ni soutien ni animosité.

Ces attitudes différentes ont-elles eu un effet sur la performance de ces marques ?

Oui, mais à court terme seulement. Nous avons étudié les 100 marques américaines les plus importantes selon le classement établi par Kantar. Pour chacune, nous avons déterminé leur degré d'engagement dans le mouvement Black Lives Matter selon trois catégories : pleinement engagées, tenant seulement un discours engagé, ou neutres. En observant les cours de Bourse de ces marques un, trois et six mois après le Blackout Tuesday, nous avons noté que les entreprises véritablement engagées enregistraient de meilleurs résultats après un et trois mois. Cependant, cet effet a été de courte durée : au bout de six mois, leur engagement n'avait aucune incidence sur les performances.

Comment les entreprises pourraient pérenniser le bénéfice acquis grâce à de leur engagement ?

Pour que l'effet d'une prise de position perdure, sans doute faut-il que les marques maintiennent une implication de manière continue et cohérente, plutôt que temporaire ou aléatoire. Il est aussi probable qu'elles doivent se réaligner en fonction des tendances sociales. Cela étant, les conclusions de cette étude ne semblent pas transposables à tous les mouvements sociaux. Récemment, le partenariat de Bud Light avec une influenceuse transgenre a provoqué une vague de réactions négatives sur les réseaux sociaux... Être en avance sur son temps risque de ne pas générer de revenus supplémentaires.

Hélène Löning
Docteur en gestion, elle est professeur à HEC Paris et à Paris-Dauphine. Ses domaines de recherche portent sur l'analyse stratégique des coûts, sur les stratégies d'open innovation et sur les thématiques de comptabilité et mesure de la performance environnementale.

Hélène Löning (PhD.94), professeur associée de comptabilité à HEC Paris, présentait lors d'une Masterclass donnée le 29 juin 2023, les enjeux et les limites des critères ESG pour les entreprises.



Comprendre les critères ESG

Créé en 2005 dans un rapport du Programme des Nations unies pour l'environnement, le terme ESG (environnement, social et de gouvernance) s'est d'abord imposé auprès des marchés financiers. Les entreprises ont adopté cette notion dans un second temps, pour se conformer aux réglementations et aux attentes des investisseurs. Plus de quinze ans plus tard, la définition et le périmètre des critères ESG ne sont toujours pas homogènes. Ces disparités tiennent en partie aux normes, différentes selon les zones géographiques. En Europe, la directive CSRD (Corporate Sustainable Reporting Directive) a imposé un principe de double matérialité (matérialité financière et matérialité environnementale et sociale, dite aussi « matérialité impact »), alors qu'aux États-Unis et au Royaume-Uni, le modèle qui prévaut est celui de l'International Sustainability Standard Board (ISSB), qui distingue la matérialité financière et une déclaration d'impact volontaire. Ce manque d'unification se retrouve en outre dans le choix des indicateurs. À titre d'exemple, certaines entreprises ne mesurent que leurs propres émissions carbone (scope 1), tandis que d'autres intègrent celles de leurs chaînes de valeur (scopes 1, 2 et 3a-3b). Pour aller plus loin, l'évaluation sociale des entreprises fait aussi débat : doit-on prendre en considération les salaires et les conditions de travail ou inclure également l'égalité des droits et la non-discrimination ? le problème des réfugiés climatiques est-il un enjeu social ou écologique ?



En savoir plus

L'impact social des entreprises
Le rapport du S&O Inclusive Economy Center d'HEC Paris est disponible en téléchargement (au format PDF) sur le site hec.edu.

Le flou qui entoure aujourd'hui la définition et la mesure des critères ESG rend difficile les comparaisons à l'international et a contribué à discréditer cette démarche, que certains qualifient aujourd'hui d'outil de *greenwashing*. Le système n'est pas parfait, mais il est perfectible. On aurait tort, à mon avis, de le rejeter en bloc.

L'importance de la mesure

Pour mener à bien la transition climatique, nous avons besoin de régulation et de politiques publiques, nous avons besoin de changer nos habitudes et nos comportements, mais nous avons aussi besoin des entreprises. Créer des indicateurs pour mesurer les « externalités » des entreprises est indispensable : cela permet de fixer des objectifs, de s'engager dans une stratégie de réduction des émissions carbone et d'associer les directions financières aux objectifs environnementaux. Les normes ne sont que le fruit d'un consensus social, économique et politique. Dans ce processus, les investisseurs jouent aujourd'hui un rôle majeur, et on pourrait leur reprocher de voir dans l'ESG un moyen de générer des performances financières à long terme, plutôt que comme un objectif à part entière – en l'occurrence, rendre la planète plus habitable. Mais la nature même d'un consensus est qu'il est en constante évolution.



Ondra

Le partenaire de confiance dans les situations spéciales



Jean-Wilfried Diefenbacher, Yann Dever et Gilles Mentré, associés-gérants

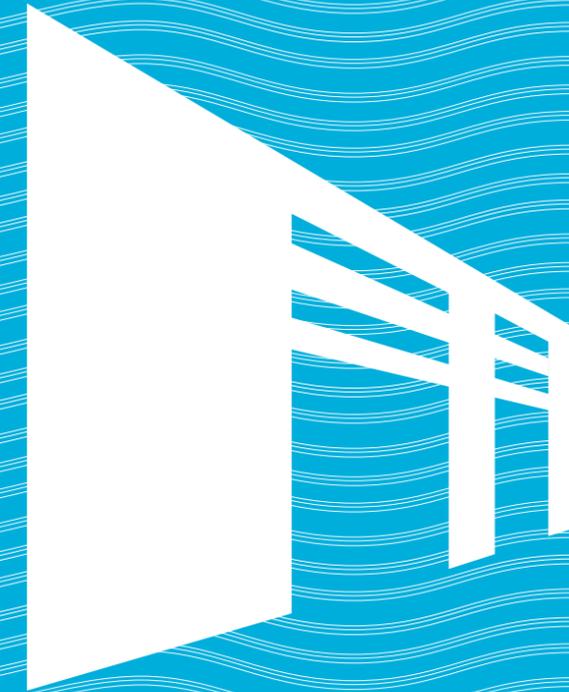
Détenue par ses associés, Ondra s'est imposée comme l'expert incontournable dans l'exécution d'opérations financières complexes. S'appuyant sur des valeurs fortes d'indépendance et de conseil sur-mesure, Ondra accompagne débiteurs et créanciers en apportant une expertise technique de restructuration de bilan et une connaissance intime des procédures collectives, qui en fait le conseil de référence dans les situations spéciales.



Ondra
37 avenue de Friedland
75008, Paris

www.ondra.com

contact@ondra.fr



vie d'hec

réseau

Une véritable délégation d'HEC Alumni, HEC Paris et la Fondation HEC s'est rendue à Abidjan, début septembre. Partenariats et événements ont permis de resserrer les liens entre alumni.



Partenariat et innovations en Côte d'Ivoire

du 10 au 13 septembre dernier, Éloïc Peyrache, Dean d'HEC, accompagné entre autres par Philippe Oster, responsable des affaires internationales de HEC Paris, et Janet O'Sullivan, directrice du pôle réseau de HEC Alumni, se sont rendus à Abidjan où un bureau HEC Paris a ouvert en 2018. Sol en béton ciré et mur bleu, teinte HEC, le bureau d'Abidjan dispense trois programmes spécifiques pour les jeunes, les cadres et les entrepreneurs. Présente sur le continent depuis quinze ans, HEC Paris a déjà formé plus de 25 000 dirigeants en Afrique. La délégation était accompagnée par les présidents des Chapters de Côte d'Ivoire, du Sénégal, du Togo, du Gabon et du Burkina Faso. Un moment d'échange et de retrouvailles qui a permis de resserrer les liens au sein de la communauté HEC. Le lendemain, l'équipe se rendait dans la capitale Yamoussokro pour visiter l'Institut national polytechnique Houphouët-Boigny. À cette occasion, HEC a signé un partenariat avec cette école pour créer un Master Entrepreneuriat et Innovation à Abidjan, et a rencontré les candidats au programme PACT Afrique qui encourage les meilleurs étudiants à poursuivre leur cursus dans une grande école.

Enfin, la dernière soirée était consacrée à la remise du Prix Mercure qui distingue des entrepreneurs de la communauté HEC par zone géographique.

Entrepreneurs distingués

La cérémonie se tenait dans la résidence de l'ambassadeur de France en présence de Daouda Coulibaly (H.96), directeur général de la Société ivoirienne des Banques (SIB), et président du Chapter Côte d'Ivoire, et d'une centaine d'alumni. Talibi Haidra (E.14) fondateur et CEO de S3I, un promoteur immobilier de référence sur le marché ivoirien, était le lauréat du Prix Mercure Afrique. « Ce prix est particulier pour moi, car il consacre mes dix années dans l'entrepreneuriat. J'adresse mes remerciements aux ministres présents, à l'ambassadeur de France et au directeur général d'HEC Paris avec toute son équipe », a-t-il déclaré en recevant son trophée. Nelly Chatue-Diop (MBA.08), figure montante de la fintech africaine qui dirige la société Ejara, s'est quant à elle vu décerner le Prix du jury. À 42 ans, l'entrepreneuse parraine aussi des orphelinats au Cameroun pour former des jeunes filles à l'informatique. Deux distinctions qui illustrent le dynamisme de la région en matière d'innovation.

©DR

disparition

Hommage à Christian Perret (H.60)

Le globe-trotteur du réseau s'en est allé. Disparu le 16 août dernier à l'âge de 85 ans, Christian Perret (H.60) était une personnalité clé du réseau HEC. De Hong Kong à Paris, en passant par la Malaisie et les Antilles, les hommages affluent, témoignant de son engagement sans bornes pour déployer un réseau puissant à l'international. « Un billet d'avion dans la poche pour un déplacement improbable », c'est le souvenir que bon nombre d'amis et connaissances ont gardé de Christian Perret. Sorti d'HEC en 1960, il a sillonné la planète pour l'industrie du parfum. Pour le réseau HEC, Christian Perret était



un infatigable ambassadeur : il a contribué à construire un vaste réseau en créant des Chapters (80 en tout) aux quatre coins du monde. Adrien Couret (H.07), président d'HEC Alumni, a salué sa « volonté désintéressée » de se mettre au service de l'association. Sa générosité s'étendait aussi à l'École et à la Fondation HEC, qui a rendu hommage à ce « donateur très fidèle, dont le soutien était inestimable. »

baromètre

Les diplômés ont la parole

Une enquête menée en février dernier par l'Observatoire des futurs visait à mieux cerner les opinions et les centres d'intérêt des diplômés d'HEC. Du côté de l'École, Yann Algan, doyen associé des programmes pré-expérience, et Augustin Landier, professeur de finance, supervisaient cette étude, réalisée à la demande de HEC Paris et de l'association HEC Alumni. La consultation a permis de recueillir les réponses de 1 092 alumni sur des thèmes aussi divers que l'avenir du capitalisme, les aspirations des nouvelles générations ou le rôle des entreprises face aux défis de la transition climatique et aux mutations de la société. Il ressort de ce « Baromètre #1 » que les alumni ont une satisfaction au travail plus élevée que la moyenne nationale ; qu'ils sont sensibilisés aux enjeux de la préservation de notre planète ; et que leur communauté embrasse une grande diversité d'opinions... Des données précieuses pour mieux connaître les aspirations de notre communauté.

campus

Plus proche des étudiants

En septembre, les 380 étudiants de première année d'HEC ont débuté l'année avec un séminaire de prérentrée. Organisés à Chamonix, ces quelques jours hors des murs ont pour objet de créer des liens entre les étudiants et de les sensibiliser à l'impact du changement climatique. Un premier cours dispensé par Xavier Boute au pied du mont Blanc, a abordé le thème du sens et de l'engagement. Clémence Pontuer (H.08), responsable et coordinatrice réseau, s'est jointe à ce voyage afin d'y représenter l'Association et répondre aux questions des nouveaux venus dans la communauté HEC. Pour renforcer la proximité avec les étudiants, l'Association a aussi inauguré un nouveau bureau sur le campus et propose une permanence hebdomadaire. Enfin toujours dans la même optique de rapprochement, l'accueil annuel des nouveaux diplômés sera organisé en octobre dans les locaux parisiens d'HEC Alumni.





cérémonie

Hommage à Philippe Foriel-Destezet (H.58)

Les représentants de la communauté HEC se sont réunis sur le campus pour honorer la mémoire et la générosité d'un donateur d'exception.

Le jour de la remise des diplômes, un hommage était rendu à Philippe Foriel-Destezet (H.58), plus Grand Donateur et testateur de la Fondation HEC, disparu il y a deux ans. Pour faire écho à l'impact qu'il a eu et continuera à avoir sur le développement d'HEC Paris, une plaque à son nom a été posée devant le tulipier de Virginie planté en sa mémoire à proximité du bâtiment des études. La cérémonie s'est déroulée en présence de plusieurs camarades, dont Michel Barbier du Mans de Chalais (H.58), délégué de promotion, et de représentants d'HEC Paris parmi lesquels Adrien Couret (H.07), Olivier Sevilla (MBA.90) et Éloïc Peyrache, entourés de Jean-Luc Allavena (H.86), Jean-Marie Hennes (MBA.80), Daniel Bernard (H.69) et Bernard Ramanantsoa (MBA.76). Philippe Foriel-Destezet était l'un des plus grands entrepreneurs de la communauté HEC. Fondateur en 1964 d'Ecco, qui donnera naissance au leader mondial de l'intérim Adecco en 1996, il s'engage aux côtés de la Fondation HEC dès 2001, soutenant les projets d'intérêt général d'HEC Paris et donnant une forte impulsion aux programmes d'égalité des chances. Malgré sa

discrétion, il avait accepté en 2012 que son nom soit donné au hall du bâtiment S. « Philippe était un formidable entrepreneur, un rôle modèle pour nous tous, mais aussi un philanthrope exceptionnel. » a conclu Olivier Sevilla.

De donateur à testateur

Très attaché à HEC, Philippe Foriel-Destezet avait choisi de faire de la Fondation HEC son légataire : une démarche intime qui témoigne de la confiance qu'il plaçait dans la Fondation et l'École. La Fondation, en accord avec l'École, a décidé qu'une partie de ce legs serait allouée de manière pérenne à son *endowment*, et l'autre partie dédiée à un programme phare de l'entrepreneuriat, cette valeur cardinale d'HEC si bien incarnée par le parcours exceptionnel de Philippe. Ce don donne un véritable coup d'accélérateur au programme HEC Startup Launchpad, proposé en fin de scolarité aux étudiants qui souhaitent monter leur entreprise, et contribuera ainsi à former la future génération d'entrepreneurs : il a déjà permis aux participants du programme 2023 d'aller pitcher devant la communauté des alumni de Londres.

© DR

prix de l'impact de la faculté hec

Première édition

HEC Paris et la Fondation HEC ont créé un nouveau prix récompensant les travaux d'un membre de la Faculté dont l'impact va au-delà de la seule sphère académique. Pour sa première édition, cette nouvelle distinction a été décernée le 26 mai lors du sommet ChangeNOW à Yann Algan, professeur d'économie et doyen des programmes pré-expérience d'HEC Paris. Le prix récompense l'ensemble des travaux de Yann portant sur le rôle de la confiance et du bien-être dans les organisations et révèlent les bienfaits de l'acquisition des compétences sociales dès le plus jeune âge. La décision du jury a été unanime, comme l'a souligné son président, Gilles Vermot Desroches, senior vice-président Citoyenneté & Affaires institutionnelles de Schneider Electric. Félicitations ! Pour en savoir plus, consultez la page : <https://bit.ly/hec-changeNOW>



engagement

Don de la Junior Entreprise

La Junior Entreprise (JE) d'HEC Paris se mobilise en faveur de l'égalité des chances sur le campus. Pour la première fois de son histoire, l'association a décidé de faire un don d'un montant de 12 000 € à la Fondation HEC. Cette somme a permis de prendre en charge les frais d'hébergement des 88 étudiants boursiers venus passer les oraux sur le campus. Elle permettra aussi de financer une bourse de scolarité pour un étudiant boursier ayant fait sa rentrée sur le campus en septembre. « Cette initiative nous tenait particulièrement à cœur. Elle répond au mandat que nous nous sommes fixé : avoir un impact durable sur la communauté HEC, par-delà notre mission traditionnelle de conseil aux entreprises. Par ce don à la Fondation, nous exprimons notre gratitude vis-à-vis de l'École et notre volonté de soutenir nos camarades boursiers, qui sont nombreux sur le campus », explique Alexandre Viale (H.26), au nom de l'ensemble des membres d'HEC Junior Conseil. Merci à eux pour leur geste généreux !

class gift

Premier don en faveur de la Fondation

Le 8 juin, plus de 450 étudiants étaient réunis dans le Hall d'Honneur, à la veille de la cérémonie de remise des diplômes, pour célébrer leur départ et faire leur premier don à la Fondation, perpétuant la tradition du Class Gift, initiée en 2005 par Marc Ramanantsoa (H.05), Michel Touati (H.05) et Jean Garandea (H.05). Grâce à la mobilisation des jeunes donateurs de la promotion 2023 et au soutien généreux des parrains de l'événement, Julie Saddi (H.96) et Karim Saddi (H.97), un chèque de 91 000 € a été remis à la Fondation. Ce don collectif permettra de financer les frais de scolarité de 15 étudiants boursiers en 2023-2024. Merci à tous pour ce premier acte de *give back*, qui renforce l'esprit de solidarité au sein de la communauté HEC.



télex

Le 17 octobre, vivez en direct la soirée annuelle de la Fondation HEC sur <https://hec.youblive.com>



programmes

Sous le signe de la transition

Pour répondre à l'urgence écologique et au désir d'engagement des étudiants, HEC Paris transforme son programme Grande École.

La refonte attendue du *curriculum* Grande École, à laquelle les équipes d'HEC Paris œuvraient en concertation avec la faculté, les étudiants et les alumni depuis deux ans, a été révélée en juin dernier. Effectif dès la rentrée, le nouveau *curriculum* est pensé pour préparer les étudiants aux défis majeurs de l'époque, du réchauffement climatique aux transformations sociétales et technologiques. Le nombre d'heures de cours dédiés aux impacts environnementaux et sociaux est ainsi doublé en L3 et M1, passant de 10 % à 20 % du volume horaire, tandis que les cours électifs consacrés à ces enjeux représentent désormais 35 % du total des choix proposés.

HEC passe à la vitesse supérieure

La L3 est placée sous le signe de la confrontation aux réalités du terrain à travers un parcours d'engagement, composé de trois expériences obligatoires : le séminaire de 30 h « Sens et durabilité » sur les enjeux planétaires enseigné par François Gemenne et deux stages immersifs, l'un de 30 h minimum de bénévolat au sein d'une structure d'intérêt général et le second de trois semaines, en entreprise, centré sur des tâches

d'exécution. La L3 se veut également pluridisciplinaire, avec au moins un cours obligatoire au choix sur le futur des démocraties, la géopolitique, les révolutions de l'IA ou les comportements humains et la psychologie. Les étudiants pourront opter entre l'approfondissement d'une matière dans le cadre d'une licence universitaire ou un échange international d'un semestre.

La M1 met l'accent sur l'acquisition des compétences managériales (gestion d'équipe, négociation, leadership...), renforcée par une formation à la science des données, ainsi que par un parcours entrepreneurial orienté « solutions ». Pour clore le cycle Master, la M2 propose un approfondissement, avec plus d'une vingtaine de majeures sur le campus et de doubles diplômes, français ou internationaux. En accord avec les trois piliers stratégiques Think, Teach, Act, la Grande École réaffirme ainsi sa vocation : « Former des managers éclairés capables de poser les bonnes questions, mais aussi d'y apporter des réponses avec un impact positif sur les organisations, les citoyens et la société », conclut Yann Algan, doyen associé des programmes pré-expérience.

© Ciprian Olteanu DR

remise des diplômes Promotion 2023

Les 29 et 30 juin, plus de 130 bénévoles ont accueilli sur le campus les 2 300 diplômés de la promotion 2023 et leurs familles pour une remise des diplômes riche en moments forts. Les deux invitées d'honneur, Christel Heydemann, PDG du groupe Orange, et Sophie Bellon, présidente du conseil d'administration de Sodexo, ont tenu des discours inspirants sur la nécessité de défendre la diversité en entreprise. Parmi les témoignages d'étudiants qui ont émaillé la cérémonie, ceux, vibrants, d'Anna Maiorova (H.23), étudiante ukrainienne, sur les valeurs de la résilience, et d'Anna Dragina (MBA.23), étudiante russe, sur la solidarité de la communauté HEC, ont particulièrement retenu l'attention. 2023 est aussi la première année où les étudiants du programme PACT Afrique, initié en 2019, ont été diplômés du Master in Management, en présence de l'ambassadeur de Côte d'Ivoire en France. Pour clore la cérémonie en beauté, A'Salfo, leader du groupe ivoirien Magic System et diplômé du Global Executive Master in Management (GEMM), s'est lancé dans une interprétation inédite de son tube mondial « Magic in the Air ». Un titre de circonstance !

partenariat ChangeNOW

35 000 participants venus de 120 pays : l'édition 2023 de ChangeNOW, le sommet annuel des acteurs du changement pour la planète, a été saluée comme la plus réussie depuis sa création. HEC Paris a contribué à son succès, en organisant le 26 mai des sessions consacrées à la transition écologique et à l'engagement des entreprises pour la paix. Adrien Nussenbaum (H.01), fondateur de Mirakl, et Lima, réfugiée afghane et étudiante à HEC grâce au programme Imagine Fellow, se sont exprimés sur le lien entre commerce et paix, tandis qu'Igor Shishlov (M.11), professeur à HEC Paris, et Shedy Guiga (H.20), analyste financier, ont lancé un appel à cesser la production des combustibles fossiles. Laurence Lehmann-Ortega, professeure de stratégie à HEC, a animé une table ronde autour du concept d'entreprise régénératrice. Enfin, Yann Algan s'est vu décerner le Prix Impact de la Fondation. « C'est en réunissant les expertises et compétences, et en travaillant avec toutes les parties prenantes, que le changement se fera », a conclu Éloïc Peyrache, doyen et directeur général d'HEC Paris.



institut society & organizations

Double anniversaire

Ce printemps a été l'occasion de célébrer deux programmes phares d'HEC Paris, précurseurs dans la formation de leaders responsables. Le 13 mai, plus de 300 alumni se sont réunis sur le campus pour fêter les 20 ans du Master SASI (Sustainability & Social Innovation). Premier Master en développement durable proposé par une école de commerce en France, il a accueilli cette année une promotion exceptionnelle de 100 étudiants de plus de 25 nationalités : un record qui démontre son succès croissant. Le 12 juin, ce fut au tour du certificat Inclusive & Social Business, de souffler ses 15 bougies, en présence de participants, de professeurs et d'entreprises partenaires, ainsi que de ses deux cofondateurs, le prix Nobel de la paix et fondateur de la Grameen Bank Muhammad Yunus et Martin Hirsch, ancien président d'Emmaüs France. Parmi les invités, Emmanuel Faber (H.86) a rappelé les moments clés de la création de la chaire Social Business, qui a donné naissance au certificat.

télex

Le programme Grande École d'HEC Paris obtient **la première place mondiale** du classement établi par le *Financial Times* en 2023.



partenariat

Viva la tech

À VivaTech, grand événement mondial de la tech et de l'innovation organisé chaque année à Paris, la communauté entrepreneuriale HEC accroît son rayonnement international.

HEC Paris était présent en force à la septième édition de VivaTech, l'incontournable rendez-vous de la tech mondiale, qui se déroulait du 14 au 17 juin dernier. Partenaire académique de l'événement, l'École avait distribué 800 pass gratuits à ses étudiants, venus en nombre. Plus de 100 start-up soutenues par HEC Paris ou fondées par des alumni étaient représentées dans les allées du salon, qui a enregistré une affluence record de 150 000 visiteurs. Une aubaine pour la communauté HEC, qui a partagé son expertise et célébré ses réussites avec des participants de tous horizons. Jean-Noël Barrot (H.07), ministre délégué à la Transition numérique et aux Télécommunications (et professeur d'HEC en disponibilité), a ouvert l'événement, avant de rendre visite à l'atelier Doers-to-Doers organisé par l'Incubateur HEC et son partenaire Capgemini, où il s'est réjoui de la nouvelle collaboration de l'incubateur avec 23 start-up coréennes. Plus de 150 personnes ont assisté à l'atelier, durant lequel les intervenants ont évoqué les tendances émergentes, la conquête de nouveaux marchés et le développement des start-up à l'international. Côté jeunes pousses, c'est Ida, start-up X-HEC

cofondée par Matéo Beacco-Balagué, Mathieu Grosso et Alex Chataigner (tous trois de la promotion H.22), qui a remporté le Next Startupper Challenge parmi 500 projets étudiants. Son logiciel de gestion des produits frais, basé sur l'intelligence artificielle, réduit le gaspillage alimentaire et les ruptures de stock : une excellente nouvelle pour la planète... et pour les enseignants de la distribution !

Les vingt-cinq lauréats de la French Tech 2030

Le dynamisme de l'écosystème entrepreneurial d'HEC a été confirmé par l'annonce de la promotion 2023 de la French Tech 2030, qui promeut les secteurs technologiques et industriels d'avenir. Parmi les 125 entreprises lauréates, 25 sont issues des rangs de la communauté HEC. Alors que l'écosystème français de la tech s'affirme sur la scène mondiale, les entreprises « made in HEC » constituent un de ses meilleurs atouts, par l'impact positif des solutions innovantes qu'elles proposent dans des domaines d'avenir : transition énergétique, décarbonation et transformation des industries.

©DR

événement

Bienvenue au Paris-Saclay Spring

Pour la première fois, le Paris-Saclay Spring, qui présente chaque année les innovations du pôle scientifique et technologique du territoire de Paris-Saclay, était organisé sur le campus d'HEC Paris. Le 1^{er} juin dernier, les 110 exposants et 1 700 visiteurs de l'édition 2023 ont mis en lumière l'industrie spatiale et de la deeptech, et à travers elles, une nouvelle génération d'entrepreneurs. La conférence plénière d'ouverture, présentée par deux étudiants, Thibaud Driot (H.25) et Arthur Gaillard (H.25), abordait la thématique du New Space, avec un panel exceptionnel de conférenciers : Anousheh Ansari, présidente de la fondation XPrize, entrepreneure et première femme touriste spatiale, Jean-Luc Maria, cofondateur d'Exotrail, Guillaume Scottez d'Eutelsat et Philippe Keckhut, physicien et vice-président de la recherche et de l'innovation à l'UVSQ. « Quand vous regardez la Terre depuis l'espace, vous avez une vision très différente de celle d'une carte. Vous voyez un monde interconnecté et unifié. Celui que nous devons protéger », a témoigné Anousheh Ansari.

demo day

28 start-up en lice

Organisé durant le Paris-Saclay Spring, le rendez-vous annuel de l'Innovation & Entrepreneurship Center, Demo Day, a enregistré une affluence record. 16 étudiants du HEC Startup Launchpad et 12 équipes du Msc X-HEC Entrepreneurs ont pitché leurs projets de start-up devant un parterre attentif. Prix du jury et grand gagnant du jour : Veeton, start-up portée par Flore Lestrade (H.23), Tristan François et Christian Kotait (X-HEC.23), qui propose aux marques de mode un outil d'intelligence artificielle remplaçant les coûteux et chronophages shootings photo. Le prix du public a récompensé Solteo, un logiciel visant à optimiser l'installation de panneaux solaires, porté par Kevin Bée, Manon Hias (H.24) et Alexandre d'Auvigny (X-HEC.23). Les lauréats ont remporté, entre autres prix, d'être incubé quatre mois par HEC Paris. Rendez-vous l'an prochain pour poursuivre l'aventure.



super session cdl

Réunion au sommet

La Super Session du Creative Destruction Lab (CDL), vitrine internationale des start-up deeptech à fort potentiel de croissance, a rassemblé 1 200 entrepreneurs, investisseurs, mentors, chercheurs et universitaires les 13 et 14 juin à Toronto. Les entreprises des douze sites CDL à travers le monde sont venues témoigner des progrès accomplis au cours du programme de neuf mois, explorer de nouvelles solutions et discuter d'opportunités d'investissements et de partenariats. L'équipe du CDL-Paris, créé en 2020 par l'Innovation & Entrepreneurship Center d'HEC Paris, a pris part aux débats organisés autour de nombreux sujets, dont celui de l'intelligence artificielle. « Cette Super Session a permis d'explorer des questions complexes et de travailler à la recherche d'un consensus », souligne Olivier Perquel, mentor d'HEC Paris et business angel. Dans cet esprit, le CDL-Paris s'apprête à lancer en octobre une filière AI, qui s'ajoutera aux programmes existants sur le climat et l'espace.

télex

Ne manquez pas l'exposition itinérante « **Entrepreneuses** » HEC Stand Up de Steve Fiehl (H.88), présentée cet automne.



hec stories

Restez en contact avec

le réseau HEC

(Ré)-abonnez-vous dès aujourd'hui et bénéficiez de tout le contenu du magazine papier d'HEC Alumni !

HEC STORIES, le magazine

de la communauté HEC

Quatre magazines papier par an (de 2 à 3 numéros en français et de 1 à 2 numéros en anglais) Des contenus numériques exclusifs sur hecstories.fr



Abonnez-vous dès à présent sur le site hecstories.fr ou via ce QR Code

business

Les entreprises ont la parole



LES DÉFIS DE LA GESTION DE L'EAU AUX ÉTATS-UNIS

Depuis leur fusion avec Suez, Veolia est le premier acteur privé du marché de l'eau aux États-Unis. Les défis ? S'occuper d'un réseau hétérogène et vieillissant pour répondre aux enjeux climatiques et communautaires. Explications.

« 50 000 acteurs, privés et publics, gèrent aujourd'hui les services de l'eau sur le territoire »



Karine Rougé (H.04)
Directrice eau municipale
chez Veolia Amérique du Nord

Après cinq ans passés chez Goldman Sachs en fusion-acquisition, elle se passionne pour la gestion des ressources en entrant chez Suez en 2010. Depuis le rachat de Suez par Veolia au début de l'année 2023, elle est chargée de superviser les activités de services des eaux de Veolia aux États-Unis.

Quelles sont les spécificités du marché américain du traitement de l'eau ?

Karine Rougé (H.04) : C'est un marché très différent de ce que l'on connaît en Europe. Au XX^e siècle, les pays européens ont mis en place des programmes d'investissement en infrastructures associant des acteurs privés. Cette approche a conduit à la création de la Lyonnaise des eaux et de la Générale des eaux, devenues Suez et Veolia. Aujourd'hui, nous disposons en Europe d'infrastructures modernes et performantes. Aux États-Unis, un pays par nature décentralisé, les décisions concernant les infrastructures sont prises au niveau de la municipalité ou au niveau du comté (*county*). Le résultat aujourd'hui, c'est que 50 000 entités, privées et publiques, gèrent les services de l'eau. Chaque année, des milliers d'entre elles agissent en violation des normes environnementales. Cela pose aussi des problèmes sanitaires ou d'approvisionnement :

dans certains endroits, quand vous ouvrez le robinet, parfois il n'y a pas d'eau ou elle peut contenir de l'arsenic, être contaminée à E. coli. Aux États-Unis, les premières réglementations datent des années 1970, époque à laquelle des industries chimiques avaient rejeté des polluants dans la Cuyahoga River, en Ohio, causant un feu de rivière. Aujourd'hui, le changement climatique accroît les risques de sécheresses, de tornades et d'inondations, qui sont susceptibles d'endommager les infrastructures. Cet hiver, nous avons aussi connu des variations de température extrêmes, de 20 degrés en deux jours, qui ont détérioré les équipements. Il faut savoir que certaines parties du réseau de distribution d'eau sont très vétustes, et donc fragiles. Leur rénovation nécessite d'importants investissements. Dans le nord-est des États-Unis, on trouve encore des canalisations en bois qui datent du début XIX^e siècle. Mais récemment, l'administration a pris deux dispositions : l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation et le lancement d'un plan de réindustrialisation, le plan Biden.

Y a-t-il une volonté forte des territoires pour améliorer la distribution d'eau potable ?

K.R. : Oui, car c'est un sujet stratégique au niveau local. Une ville a besoin de s'assurer que les employés qui viennent travailler dans les entreprises qu'elle attire vont pouvoir vivre de façon correcte. Pour attirer une usine de production de puces électroniques, comme Intel ou Micron, qui consomment énormément d'eau, la ville doit pouvoir gérer sa ressource.



Veolia
Présent sur les cinq continents avec près de 220 000 salariés en 2022, Veolia conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie. Au travers de ces trois activités, le groupe contribue à développer l'accès aux ressources, à préserver les ressources disponibles et à les renouveler. En 2022, Veolia a servi 111 millions d'habitants en eau potable et 97 millions en assainissement, produit 44 térawatt-heures d'énergie et valorisé 61 millions de tonnes de déchets.

Aujourd'hui, personne aux États-Unis n'est capable de connecter le monde industriel et municipal de façon simple. Nous devons montrer notre capacité à connecter ces acteurs.

Les territoires et acteurs industriels aux États-Unis sont-ils sensibles aux enjeux écologiques ?

K.R. : Nous avons réalisé en 2022 un « Baromètre de la transformation écologique ». Les États-Unis arrivaient bons derniers en termes de prise de conscience, même si 60 % d'entre eux considèrent que le changement climatique a un impact sur leur vie. Aux États-Unis, des gros sites comme ceux de la Nouvelle-Orléans ou de Nassau, à côté de l'aéroport JFK dans l'État de New York, ont été entièrement détruits par des ouragans au cours des quinze dernières années. Ce sont deux des plus importants sites de traitement des eaux usées aux États-Unis. Aujourd'hui, nous sommes en train de moderniser ces sites pour les rendre zéro consommation d'énergie, zéro rejet d'eau, zéro déchet, et faire en sorte que tout ce qui sort de l'usine soit réutilisé.

Pour cela, nous allons mettre en place un système de traitement des eaux usées par aérobie, ce qui permet de produire du biogaz. Les boues d'épuration résiduelles peuvent également être valorisées comme engrais pour l'agriculture locale. Nous allons aussi installer des panneaux solaires sur ces sites pour sécuriser l'alimentation électrique des équipements (le réseau électrique américain n'étant pas très fiable dans certaines zones). Notre ambition est de rendre ces unités autonomes et productrices

de ressources pour la communauté, ce qui permettra de baisser les coûts de traitement des eaux usées et de générer des emplois.

Sur le front de l'emploi, vous venez de lancer la Veolia Academy. Pourquoi cette initiative ?

K.R. : Sur notre secteur, il y a aujourd'hui un important besoin en main-d'œuvre qualifiée. En effet, nous faisons face à une vague massive de départs à la retraite : parmi les personnes qui travaillent pour cette branche, une sur trois est déjà en âge de quitter son emploi. Dans le même temps, l'administration Biden a affiché la volonté de recréer une classe moyenne ouvrière. Pour accéder à ces métiers qualifiés – et plutôt bien rémunérés –, il faut au préalable obtenir une licence, au terme de plusieurs formations. Durant la période de confinement causée par l'épidémie de Covid, nous avons digitalisé l'ensemble de nos formations pour qu'elles puissent être suivies en distanciel. Et depuis juin 2023, ces sessions de formation sont accessibles gratuitement ; elles peuvent être suivies par toutes les personnes qui souhaitent travailler dans ce domaine.

Le choix de la gratuité a beaucoup étonné, personne ne s'attendait à une telle initiative de la part d'une entreprise privée. Mais la formule a rencontré un grand succès, puisque près de 1 000 étudiants se sont inscrits dès la première semaine. Au-delà de la nécessité de former des collaborateurs pour assurer notre développement économique, la création de Veolia Academy répond aussi à nos ambitions en matière de responsabilité sociale. ●



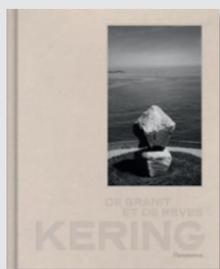
COMMENT LE GROUPE KERING S'EST FAIT UN NOM

Il y a tout juste dix ans, le groupe PPR changeait de nom pour s'appeler Kering. Une nouvelle identité tournée vers l'international et le développement durable, mais aussi la consécration d'une aventure entrepreneuriale débutée soixante ans plus tôt.

En mars 2013, l'annonce du changement de nom de PPR donnait le ton. « Kering se prononce "caring" et s'interprète comme tel. Plus qu'un changement de périmètre ou d'activité, ce nouveau nom symbolise la manière unique dont nous prenons soin de nos marques, de nos collaborateurs, de nos clients, de nos parties prenantes et de l'environnement. » Ce changement d'identité marque le succès de la stratégie exposée par François-Henri Pinault (H.85), qui a pris la tête du groupe en 2005 : « Cibler des marques à vocation mondiale, puissantes et porteuses de valeurs. » Avec cette nouvelle appellation, le groupe réaffirme également ses origines bretonnes, « ker » signifiant « foyer » ou « lieu de vie » en breton. En effet, le groupe est l'héritier d'une longue histoire entrepreneuriale qui a débuté en Bretagne, au début des années 1960.

Racines bretonnes

C'est en 1962 que François Pinault, père de François-Henri, crée à Rennes une petite entreprise de négoce de bois. La première année, sa société emploie six salariés et réalise un chiffre d'affaires de 600 000 francs. Dès l'année suivante, le jeune entrepreneur bouscule le secteur en s'opposant au monopole de la Fédération française des importateurs de bois pour s'approvisionner directement en Scandinavie d'abord, puis au Canada. En 1965, il révolutionne le fret en rationalisant le conditionnement des avivés, réduisant le temps de déchargement des navires, de trois jours à une journée seulement. En réduisant les



Histoire d'une ascension

Pour célébrer les dix ans du nom Kering, un livre retrace une aventure entrepreneuriale hors du commun, depuis les débuts dans le négoce du bois en Bretagne, jusqu'à la constitution d'un leader mondial du luxe. Un récit romanesque, sous le signe de l'audace et de la perspicacité.

Kering, de granit et de rêves,
de Tristan Gaston-Breton,
éditions Flammarion

intermédiaires et en ouvrant ses propres agences de revente en gros, l'entreprise accroît ses marges tout en pratiquant des tarifs compétitifs.

Crise et opportunités

Lorsque le choc pétrolier de 1973 frappe le secteur de la construction, Les Établissements Pinault résistent mieux que la moyenne. Les sociétés en difficulté ou en faillite sont si nombreuses que le gouvernement met en place un plan d'aides publiques à la reprise d'entreprise. François Pinault saisit cette opportunité pour amorcer une phase de croissance externe et renforcer sa position sur le secteur. Entre 1978 et le début des années 1980, il acquiert ainsi une soixantaine d'entreprises. Une expansion rapide, menée par une équipe restreinte. Au milieu des années 1980, après le rachat des usines Isoroy et du groupe papetier Chapelle Darblay, qui produit 85 % du papier journal en France, Pinault France est présent sur l'ensemble de la filière bois, « de la forêt à la salle à manger », selon les mots de son dirigeant. L'entreprise devient un acteur important de l'industrie française, avec un chiffre d'affaires supérieur à 10 milliards de francs et plus de 8 000 salariés.

En 1989, nouveau bouleversement : la chute du bloc soviétique, associée à l'ouverture de l'économie chinoise, crée un vaste marché international. La mondialisation menace l'industrie européenne, peu compétitive au regard de ses concurrents. François Pinault entreprend alors de se désengager de l'industrie pour recentrer ses activités sur la distribution. Il fait l'acquisition de la Compagnie française

© DR - Courtesy of Gucci



Kering

Numéro 2 du luxe mondial avec 47 000 collaborateurs à travers le monde et plus de 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires, le groupe Kering réunit six maisons emblématiques dans l'univers de la mode (Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen et Brioni), quatre marques de joaillerie (Boucheron, Pomellato, Dodo, Qeelin), une manufacture d'arts de la table (Ginori 1735) ainsi que les entités Kering Eyewear et Kering Beauté.

d'Afrique occidentale (CFAO). Ce conglomérat au nom hérité de l'époque coloniale cumule 32 milliards de francs de chiffre d'affaires dans la distribution électrique, alimentaire, mais aussi d'automobiles et de produits d'équipement. Puis, en 1991, Pinault SA rachète coup sur coup Conforama et le groupe Printemps. Pinault SA est rebaptisé Pinault-Printemps-Redoute en 1994. Le groupe PPR est né. Deux mois plus tard, il prend le contrôle de La Fnac. PPR assure son rapide développement en misant sur l'indépendance de ses enseignes et la mise en commun des fonctions supports (achats, logistique et administratif). Visionnaire, il fait aussi figure de pionnier du numérique en lançant laredoute.fr, le premier site marchand français, dès 1995. Devenu un géant de la distribution, PPR s'approprie à amorcer sa prochaine transformation.

Des ambitions durables

En 1999, le PDG de Gucci, Domenico De Sole, contacte François Pinault pour l'aider à contrer une OPA. François Pinault y voit une opportunité unique. « Pour épouser la mondialisation et en tirer pleinement profit, il fallait posséder des marques globales, immédiatement identifiables partout dans le monde », expliquera-t-il plus tard. Et le marché du luxe est en pleine expansion : le chiffre d'affaires du secteur a doublé en moins de dix ans pour atteindre les 90 milliards d'euros à la fin des années 1990. À l'époque, PPR réalise déjà près d'un quart de son chiffre d'affaires dans l'habillement et l'équipement de la personne, et maîtrise parfaitement la distribution en magasins. Les métiers du luxe ne sont donc pas un terrain

totalement inconnu... De 2000 à 2002, l'acquisition d'autres marques, établies ou en phase de croissance, dans l'habillement, la maroquinerie et la joaillerie, amorce la constitution d'un pôle luxe important. Boucheron, Balenciaga ou Alexander McQueen font partie de ces sociétés fraîchement acquises. 2003, année charnière dans l'histoire du groupe familial, est celle d'une passation de pouvoir : François Pinault laisse à son fils François-Henri les rênes d'Artémis, la holding familiale. En 2005, ce dernier devient PDG de PPR. François-Henri Pinault engage le recentrage progressif du groupe sur un seul métier : le luxe. En quelques années, il cède Le Printemps, Conforama et La Redoute et fait de Kering un « pure player ». Dans le même temps, les marques de luxe connaissent un développement rapide : Gucci triple de taille entre 2014 et 2022, tandis que le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent est multiplié par six. La rentabilité de Kering dépasse 25 % et lui permet de réinvestir en créant une division Lunettes, Kering Eyewear – déjà 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires – et, plus récemment, une division Beauté. La nouvelle direction s'emploie également à déployer une stratégie de responsabilité sociale et environnementale (RSE) en créant un compte de résultat environnemental (E P&L) et en se fixant des objectifs très ambitieux de réduction de l'impact environnemental de ses activités. Numéro 2 mondial du luxe, Kering s'est depuis toujours distingué par sa capacité à s'adapter au changement et à favoriser l'innovation. Une histoire qui ne fait que commencer. ●

AVANT-GOÛTS



LES SOFT SKILLS ENTRENT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Organisée en avril dernier par le Club HEC Gouvernance, une table ronde réunissait quatre présidents ou membres de conseils d'administration : Laurence Antiglio (H.86), Laurence Debroux (H.92), Gauthier Faivre (M.04) et Michel de Rosen (H.72). Le débat avait pour thème la place des « soft skills » dans les fonctions de gouvernance, en tant que capacité à se comporter et à interagir avec autrui en s'adaptant aux situations.



UN AMBASSEUR DE LA FONDATION NAPOLEON

Passionné de littérature et d'histoire, Olivier Aubriet (H.97) acquiert un jour une édition originale de *L'Aiglon*, qui l'amène à s'intéresser à deux personnages historiques : Napoléon et Edmond Rostand. Attaché à la transmission du savoir et à la préservation du patrimoine, le collectionneur bibliophile a aujourd'hui rejoint Le Cercle des ambassadeurs de la Fondation Napoléon.



SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE ET CONTEXTE D'INFLATION

BILAN ET PERSPECTIVES

La France connaît aujourd'hui une période de hausse des prix alimentaires d'une ampleur comparable à celle de l'année 1984. Cette situation révèle la très forte dépendance des tarifs agricoles aux aléas climatiques et au contexte géopolitique, marqué notamment par le conflit en Ukraine. Pour comprendre les implications et les conséquences de l'inflation sur le marché de l'alimentation, le Club HEC Agro-alimentaire a réuni 70 décideurs lors d'une conférence axée autour du témoignage de quatre intervenants, dont l'économiste en chef des Chambres d'agriculture de France, Thierry Pouch.

À cette occasion, le directeur général de Yoplait Yves Legros a souligné le risque que représente la baisse de la consommation, constatée notamment en Angleterre, pays plus touché par les hausses de prix que la France où de nombreux consommateurs ont commencé à sauter des repas depuis que l'inflation cumulée a dépassé les 15 %.



CONQUÊTE HISTORIQUE DES ALUMNI SUR LE TERRAIN DU RUGBY

Avec une série de 36 victoires consécutives, les joueurs du LOCH ont remporté leur troisième titre d'affilée de Champions FFSE (Fédération Française du Sport d'Entreprise), devenant ainsi les tenants du titre – et donc, l'équipe à battre. À noter que le LOCH (Loisirs Club HEC), qui regroupe les anciens du Rugby Club HEC quel que soit leur âge (de 20 à près de 80 ans !), est actuellement à la recherche d'un sponsor pour financer les maillots de son équipe.



À L'ASSAUT DES PLUS HAUTS SOMMETS D'EUROPE

En 2021, l'année de ses 30 ans, Martial Carbonnaux (H.15), banquier d'affaires chez Morgan Stanley, est en quête de sens et d'évasion. Pour se donner un nouveau départ, il décide de se fixer un défi ambitieux. Ce sera l'alpinisme. Son projet : gravir les 82 sommets de plus de 4 000 m des Alpes, répartis sur trois pays (France, Suisse et Italie). Une épopée pour laquelle il s'engage auprès de l'association L'Envol, qui aide les enfants hospitalisés.

© DR



index

• Par année de promotion

Christian Perret (H.60), p. 49
Michel de Rosen (H.72), p. 62
François-Henri Pinault (H.85), p. 60
Emmanuel Faber (H.86), p. 53
Laurence Antiglio (H.86), p. 62
Karine Rossignol (M.92), p. 16
Laurence Debroux (H.92), p. 62
Laura Foglia (CEMS.93), p. 41
Rodolphe Durand (H.93, PhD.97), p. 41
Hélène Löning (PhD.94), p. 45
Daouda Coulibaly (H.96), p. 48
Estelle Lauvergne (H.97), p. 40
Olivier Aubriet (H.97), p. 62
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 53
Bénédicte Guenegan (H.03), p. 6
Mariko Magnan (H.03), p. 15
Emeric Lhomme (H.04), p. 12
Karine Rougé (H.04), p. 58
Gauthier Faivre (M.04) p. 62
Julie Gosalvez (H.05), p. 40
Ning Li (H.06), p. 26
Adrien Couret (H.07), p. 3
Clémence Pontuer (H.08), p. 49
Nelly Chatue-Diop (MBA.08), p. 48
Sasha Bostoni (M.09), p. 10
Michael Schwartz (H.10), p. 17
Cyrielle Callot (H.11), p. 7
Fatma Chouaieb (H.11), p. 8
Igor Shishlov (M.11), p. 53
Marguerite Cazeneuve (H.13), p. 36
Cilia Holmes Indahl (M.14), p. 22
Talibi Haidra (E.14), p. 48
Martial Carbonnaux (H.15), p. 62

Hamza Rkha Chaham (H.16), p. 11
François Menjaud (H.17), p. 10
Hamad Mubarak Al-Hajri (E.17), p. 11
Alexandros Pantalis (H.17), p. 16
Eloa Guillotin (H.20), p. 40
Shedy Guiga (H.20), p. 53
Mateo Beacco (H.22), p. 6
Alex Châtaigner (H.22), p. 6
Mathieu Grosso (H.22), p. 6
Joseph Mestrallet (X-HEC.22), p. 11
Alexandre d'Auvigny (H.23), p. 7
Violette Beaume (H.23), p. 7
Marie Jacquillat (H.23), p. 7
Louis Fidel (H.23), p. 41
Clarisse Pierre (M.23), p. 42
Anicet Fangwa (PhD.23), p. 43
Anna Maiorova (H.23), p. 53
Anna Dragina (MBA.23), p. 53
Salif Traoré, aka A'Salfo (MBA.23), p. 53
Manon Hias (H.24), p. 7
Mouphtaou Yarou (MBA.24), p. 18

• Par ordre alphabétique

Laurence Antiglio (H.86), p. 62
Olivier Aubriet (H.97), p. 62
Mateo Beacco (H.22), p. 6
Violette Beaume (H.23), p. 7
Sasha Bostoni (M.09), p. 10
Cyrielle Callot (H.11), p. 7
Martial Carbonnaux (H.15), p. 62
Marguerite Cazeneuve (H.13), p. 36
Alex Châtaigner (H.22), p. 6
Nelly Chatue-Diop (MBA.08), p. 48
Fatma Chouaieb (H.11), p. 8
Daouda Coulibaly (H.96), p. 48
Adrien Couret (H.07), p. 3
Alexandre d'Auvigny (H.23), p. 7
Laurence Debroux (H.92), p. 62
Anna Dragina (MBA.23), p. 53
Rodolphe Durand (H.93, PhD.97), p. 41
Emmanuel Faber (H.86), p. 53
Gauthier Faivre (M.04) p. 62
Anicet Fangwa (PhD.23), p. 43
Louis Fidel (H.23), p. 41
Laura Foglia (CEMS.93), p. 41
Julie Gosalvez (H.05), p. 40
Mathieu Grosso (H.22), p. 6
Bénédicte Guenegan (H.03), p. 6
Shedy Guiga (H.20), p. 53
Eloa Guillotin (H.20), p. 40
Talibi Haidra (E.14), p. 48
Manon Hias (H.24), p. 7
Cilia Holmes Indahl (M.14), p. 22
Marie Jacquillat (H.23), p. 7
Estelle Lauvergne (H.97), p. 40
Emeric Lhomme (H.04), p. 12
Ning Li (H.06), p. 26
Hélène Löning (PhD.94), p. 45
Mariko Magnan (H.03), p. 15
Anna Maiorova (H.23), p. 53
François Menjaud (H.17), p. 10
Joseph Mestrallet (X-HEC.22), p. 11
Hamad Mubarak Al-Hajri (E.17), p. 11
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 53
Alexandros Pantalis (H.17), p. 16
Christian Perret (H.60), p. 49
Clarisse Pierre (M.23), p. 42
François-Henri Pinault (H.85), p. 60
Clémence Pontuer (H.08), p. 49
Hamza Rkha Chaham (H.16), p. 11
Michel Rosen (H.72), p. 62
Karine Rossignol (M.92), p. 16
Karine Rougé (H.04), p. 58
Michael Schwartz (H.10), p. 17
Igor Shishlov (M.11), p. 53
Salif Traoré, aka A'Salfo (MBA.23), p. 53
Mouphtaou Yarou (MBA.24), p. 18



**NOUS CONTRIBUONS AU
DÉVELOPPEMENT DE L'UEMOA
DEPUIS 50 ANS**

#CRÉATEURSD'AVENIR

AROP

Les amis de l'Opéra



DEVENEZ MEMBRE DE L'AROP

Vivez l'Opéra aux premières loges

© Julien Benhamou / ONP

Choisissez votre niveau d'adhésion et prenez place au cœur de la création.

Un service de billetterie avec des interlocuteurs dédiés facilite vos réservations à tous les spectacles de la saison dans les meilleures conditions.

Vous bénéficiez d'accès privilégiés, d'espaces privatifs et d'un programme d'activités exclusives (répétitions, rencontres avec les artistes, visites, conférences, voyages...).

En adhérant à l'Arop, vous apportez un soutien indispensable à l'œuvre de mécénat des Amis de l'Opéra.

**Arop – Association pour le rayonnement
de l'Opéra national de Paris**

contact@arop.operadeparis.fr

+33 (0)1 58 18 35 35