

hec stories

SPORT AND BUSINESS

THE GOLD RUSH





SAUVAGE



DIOR

HEC Stories is a quarterly published by HEC Editions 9, avenue Franklin-D.-Roosevelt, 75008 Paris

EDITORIAL

Publication director : Marguerite Gallant (H.03)
Editor-in-chief : Daphné Segretain
Deputy editor : Lionel Barcilon
Art director : Fabienne Jousse

JOURNALISTS

Daniel Brown, Hélène Brunet-Rivaillon, Loane Gilbert, Juliette Le Lorier, Thomas Lestavel, Estel Plagué, Marie Tourres

PHOTOGRAPHERS

Ed Alcock, Big Mamma / Sunday

ILLUSTRATORS

Barbara Gambini

Cover illustration:

László Brunszókó

ADMINISTRATIVE

HEC éditions Executive director: Marguerite Gallant (H.03)
Sales manager: Pauline Feutrie
pauline.feutrie@hecalumni.fr

ADVERTISING

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

ISSN : 3037-6572
Commission paritaire / Joint Commission
n° CPPAP : 0325679504
Legal deposit at publication
Print by auraprint-x
Paper from sustainably managed forests
Printing production by Thierry Bravard
Copyright HEC Stories

To read the magazine in PDF on the website www.hecstories.fr, use the code: Storiesjuin2024.

Pour lire le magazine en PDF sur le site www.hecstories.fr, renseignez le code suivant : Storiesjuin2024



You can suscribe

Vous pouvez vous abonner



L'ÉDITO

d'Adrien Couret

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



Une communauté en mouvement

à l'Assemblée générale HEC Alumni du 17 juin prochain, je terminerai mon troisième et dernier mandat de président de l'Association, et passerai le relais à une nouvelle équipe, chargée à son tour d'entretenir la flamme de notre communauté. Ces trois années d'action à votre service auront été riches. Aux côtés des bénévoles et des équipes de l'Association, aux côtés de l'École et de la Fondation HEC, nous nous sommes efforcés d'accompagner une communauté riche, diverse et dynamique. Une communauté en perpétuel mouvement, à l'image du monde qui l'entoure. La vigueur de notre réseau tient en un chiffre : près de mille événements organisés chaque année par nos bénévoles. J'ai pu prendre part à quelques-uns d'entre eux, en France comme à l'international. On y parle d'enjeux professionnels, de développement personnel, de transition climatique, de nouvelles technologies, de géopolitique... On y a surtout beaucoup de plaisir à se retrouver. HEC est d'abord une communauté humaine. Le mouvement exceptionnel de solidarité et de générosité suscité par l'incendie de l'amphithéâtre Blondeau en est l'illustration. HEC est aussi une communauté qui rayonne, et qui fait référence. Comment l'emmener encore plus loin à l'avenir ? C'est le sens de la démarche One HEC, initiée par le président d'HEC Jean-Paul Agon (H.78), qui vise à resserrer les liens entre l'École, la Fondation HEC, et l'Association. L'objectif est simple : mieux servir et engager l'ensemble toujours croissant de nos 80 000 alumni, de plus en plus divers, de plus en plus internationaux, et que nous touchons encore insuffisamment. Pour cela, partager davantage nos investissements, nos moyens d'action et d'expression est décisif. Il s'agit de poser les bases de notre communauté future pour les HEC de demain.

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

A community on the move

At the upcoming HEC Alumni General Assembly on June 17, I will conclude my third and final term as President of the Association and hand over the reins to a new team entrusted with maintaining the spirit of our community. These three years of service have been incredibly enriching. Together with the volunteers and teams of the Association, alongside the School and the HEC Foundation, we have strived to support a rich, diverse, and dynamic community. A community in constant motion, mirroring the world around it. The strength of our network can be seen in one key figure: nearly a thousand events organized each year by our volunteers. I have had the pleasure of participating in some of these events, both in France and internationally. These gatherings address professional challenges, personal development, climate transition, new technologies, geopolitics, and, above all, provide great joy in reuniting. HEC is foremost a human community. The exceptional solidarity and generosity sparked by the fire in the Blondeau amphitheater is a testament to this spirit. HEC is a community that shines and sets a standard. How can we take it even further in the future? This is the goal of the One HEC initiative, launched by HEC President Jean-Paul Agon, which aims to strengthen the ties between the School, the HEC Foundation, and the Association. The objective is simple: to better serve and engage our ever-growing alumni network of 80,000 members, who are increasingly diverse and international, and whom we still do not reach adequately. To achieve this, it is crucial to share our investments, resources, and means of action and expression more effectively. This initiative lays the foundation for the HEC students and alumni of tomorrow.

© DR, Laura

SOMMAIRE



innovations made in HEC

Des moteurs électriques dans la flotte, du zen en ligne, des SaaS en masse, des tips pour la paperasse... Les HEC ont de drôles d'idées !

p. 6

Electric motors in your fleet, online zen, SaaS in abundance, tips for paperwork... HEC folks have some quirky ideas!



super étudiant

Cyprien Benoist (H.25) s'élance pour l'Envol, p. 13

Cyprien Benoist (H.25) takes off for L'Envol

hec worldwide

Tunisie, Tanzanie, États-Unis : trois entrepreneurs alumni, p. 15

Tunisia, Tanzania, United States: three enterprising alumni

morceaux choisis

Denis Olivennes, Jean Cassegrain et Bertrand Dumazy étaient invités de l'émission de BFM Business « L'Entretien HEC », p. 18

They were guests on our monthly show "L'Entretien HEC" on channel BFM Business

stories

change now

François Gemenne, professeur d'économie à HEC Paris et coauteur du 6^e rapport de GIEC, a partagé son analyse de la crise climatique lors du salon Change NOW, p. 24

François Gemenne, economics professor at HEC Paris and co-author of the IPCC's 6th report, shared his analysis of the climate crisis at the Change NOW summit



24h

Cofondateur de Big Mamma et de Sunday, Victor Lugger (H.08) nous invite à partager une journée ordinaire à Londres, p. 34

Co-founder of Big Mamma and Sunday, Victor Lugger (H.08) invites us to share an ordinary day in London,



trajectoire

Cofondatrice de Gemmyo et de Demian, Pauline Laigneau (H.12) est aussi une podcasteuse à succès. Portrait. p. 44

Co-founder of Gemmyo and Demian, Pauline Laigneau (H.12) is also a successful podcaster.



ideas

le grand dossier

Neuf entretiens pour plonger dans les relations entre le sport et le business, p. 52

Nine interviews to explore the relationship between sport and business



vie d'hec

association

Entretien et bilan avec le président de l'Association Adrien Couret (H.07), p. 80

Interview with the President of the Association Adrien Couret (H.07)

fondation

Dernier acte pour la campagne, HEC Imagine Fellows au quai d'Orsay..., p. 86

Last act for the campaign, HEC Imagine Fellows at the Quai d'Orsay...

campus

Knowledge sort sa revue, l'Inclusive Economy Day cartonne à Paris..., p. 88

Knowledge releases its magazine, Inclusive Economy Day hits Paris...

taxe d'apprentissage

Tout savoir sur l'affectation de la taxe d'apprentissage versée par les entreprises, p. 90

Everything you need to know about the allocation of the apprenticeship tax

executive education

Un programme de formation sur mesure, conçu avec Toyota Tsusho Corporation, p. 92

A custom training programme designed with Toyota Tsusho Corporation

innovation & entrepreneurship institute

Le Demo Day, une conclusion en apothéose pour le programme Startup Launchpad, p. 94

Demo Day, a grand finale for the Startup Launchpad program

business

décideurs

DLA Piper, p. 98

Qatar Cool, p. 100

Oasys, p. 102

X Medical International, p. 104

L'Oréal, p. 106

C2i International, p. 108

alumni journal

Vous avez des messages : les clubs et les promos sont en ligne, p. 110

You have a message: clubs and promos are online

EN COUV'



par **Daphné Segretain**

rédactrice en chef - daphne.segretain@hecalumni.fr

Games in hand

If the French are known for complaining, Parisians excel in the art of grumbling. This talent particularly manifests with the arrival of the Olympic Games in the capital. In a city perforated by construction work from Sacré-Cœur to Montparnasse, traffic is an open-air escape game for cars and bikes. Restaurants and hotels are cheerfully inflating their prices, much to the dismay of local residents. Have I mentioned the metro ticket price doubling up to 4 euros (currently 2,10 euros)?

To enlighten our readers and boost the morale of the troops, your magazine has decided to dedicate a major feature to the 2024 Olympics. We won't be placing bets on a swim in the Seine or a potential cyberattack. Instead, we asked a few questions to Valérie Péresse (H.88), President of the Île-de-France Regional Council (p. 54). In the race for TV broadcast rights, the Olympics rank just behind the FIFA World Cup, with a budget of around 750 million euros. Ghassan Attié (H.07), Head of Strategy and Investment at beIN Media Group, deciphers these negotiations (p. 64). Finally, last but not least, we also spoke with Coline Renault (H.21), a member of the Olympic and Paralympic Games Organizing Committee. She explains how the organization of this competition is being set up and provides an update on sustainability criteria (p. 58).

While climate change issues are on the agenda of the Olympic organization, they were also the focus theme of summit ChangeNow's seventh edition, of which HEC Paris was a partner. François Gemenne, an economics professor at HEC and co-author of the sixth IPCC report, spoke to highlight the most widespread misconceptions about climate change (p. 24). Also driven by the desire to give a voice to an international network, we jumped on an Eurostar to spend 24 hours in the life of Victor Lugger (H.08), the co-founder of Big Mamma (p. 34), and we endeavored to portray a woman with a thousand facets: self-development, ornithology, jewelry, gaming: can you guess who? (p. 44)

Faites vos Jeux

Si les Français sont connus pour se plaindre, les Parisiens, eux, excellent dans l'art de râler. Un talent qui se manifeste particulièrement avec l'arrivée des Jeux olympiques dans la capitale. Dans une ville perforée par les travaux depuis le Sacré-Cœur jusqu'à Montparnasse, la circulation est un escape game à ciel ouvert, pour les voitures et pour les vélos. Hôtels et restaurants gonflent allégrement leurs tarifs, au grand dam des riverains. Vous ai-je parlé du ticket de métro à 4 € (contre 2,10 € actuellement) pour décourager ses potentiels voyageurs?

Pour éclairer nos lecteurs et remonter le moral des troupes, votre magazine a choisi de faire un grand dossier sur ces Jeux olympiques et paralympiques 2024. Pas question ici de lancer les paris sur une baignade dans la Seine ou une potentielle cyberattaque. Mais juste de répondre à quelques questions, auxquelles Valérie Péresse (H.88), la présidente du conseil régional d'Île-de-France, a accepté de répondre (page 54). Sur le podium des droits de retransmission TV, les JO se placent juste derrière la Coupe du monde de football, avec un budget d'environ 750 millions d'euros. Ghassan Attié (H.07), responsable stratégie et investissement chez beIN Media Groupe, décrypte l'enjeu de ces négociations (page 64). Nous avons aussi rencontré Coline Renault (H.21), membre du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques. Elle nous explique comment se met en place l'organisation de cette grande compétition et fait le point sur les critères de sustainability (page 58).

Si les questions de changements climatiques sont à la table de l'organisation des JO, ils étaient bien sûr le sujet de la septième édition du salon Change NOW dont HEC Paris était partenaire. François Gemenne, professeur d'économie à HEC et coauteur du sixième rapport du GIEC, a pris la parole pour pointer du doigt les fausses idées les plus répandues et nous invite à penser à une transformation profonde et à long terme des conditions de vie sur Terre, impliquant des changements de notre économie et de notre société (page 24). Aussi animés par l'envie de donner de la voix à un réseau international, nous avons sauté dans un Eurostar pour plonger 24 heures dans la vie de Victor Lugger (H.08), le Cofondateur de Big Mamma qui recense déjà 26 restaurants à son compteur (page 34) et nous nous sommes efforcés de raconter une femme aux mille facettes. Joaillerie, ornithologie, gaming et self développement: sauriez-vous reconnaître cette érudite touche-à-tout (page 44)?



IMAGE GÉNÉRÉE PAR IA - THIS IS AN AI GENERATED PICTURE

L'IA entre à l'hôpital AI enters the hospital

Maitre de conférences à HEC et chercheur du centre Hi! Paris, Julien Grand-Clément a mené un travail de recherche reposant sur la manière dont l'intelligence artificielle peut améliorer la prise en charge des patients. L'étude, menée en partenariat avec l'université de Columbia et la Kaiser Permanente Division of Research de Californie, a démontré que l'IA pourrait pallier le manque de lits des services de soins intensifs, grâce à un protocole de transfert des patients reposant sur trois variables : le nombre d'arrivées de jour et de nuit, les effectifs infirmiers disponibles dans les unités concernées et la durée de rétablissement de patients. En optimisant ainsi le parcours des patients, l'IA pourrait sauver des vies. Bien moins trivial que ChatGPT !

“L'IA pourrait aider à orienter les patients qui en ont besoin en soins intensifs”

“AI could help direct patients who need intensive care.”

Lecturer at HEC and researcher at the Hi! Paris center, Julien Grand-Clément lead an extensive study on ways artificial intelligence could improve patient care. Conducted in partnership with Columbia University and the Kaiser Permanente Division of Research in California, his work demonstrated that AI could address the shortage of ICU beds. How ? Through a patient transfer protocol based on three variables: the number of daytime and nighttime admissions, the available nursing staff in the relevant units, and the patients' recovery time. By optimizing patient pathways in this manner, AI could save lives. Much less trivial than ChatGPT!

chu

Au secours des urgences Sending help to the ER

Reprenant une idée similaire à celle du chercheur Julien Grand-Clément, la start-up H24 Care, hébergée par l'Incubateur HEC, a développé une solution numérique pour désengorger le service des urgences. L'idée est simple : à son arrivée, chaque patient est évalué afin de déterminer s'il doit être pris en charge sur place ou s'il peut être réorienté vers un médecin de ville le jour même. Créée par Zahime Rai, H24 Care a conclu un partenariat avec le ministère de la Santé afin de proposer une incitation financière aux médecins de ville. Résultat : 500 praticiens sont déjà enregistrés sur la plateforme. Après un premier essai à l'hôpital Saint-Joseph à Paris, le déploiement est en cours dans plusieurs CHU. H24 Care travaille aussi avec le Canada et finalise des partenariats avec la Chine et Hong Kong. Son logiciel d'affectation des patients intégrera bientôt une intelligence artificielle.

Building on an idea similar to that of researcher Julien Grand-Clément, the startup H24 Care developed a digital solution to alleviate emergency room overcrowding. The concept is simple: upon arrival, each patient is assessed to determine whether they need to be treated on-site or if they can be redirected to a general practitioner the same day. Founded by Zahime Rai, H24 Care has formed a partnership with the Ministry of Health to offer financial incentives to general practitioners. As a result, 500 practitioners are already registered on the platform. Deployment is underway in several university hospitals following a trial at Saint-Joseph Hospital in Paris. Hosted by the HEC Incubator, H24 Care is also collaborating with Canada and finalizing partnerships with China and Hong Kong. Additionally, the patient allocation software will soon incorporate artificial intelligence.



© Pixels, DR

“Un outil pour évaluer l'état des patients et les réorienter au besoin pourrait soulager les urgentistes”



samu

Des visios pour sauver des vies Video calls to save lives

Passés par le HEC Startup Launchpad, Jovien Chappex et Anthony Tabuyo ont créé Urgentime, un outil qui permet aux services d'urgence, tels que le Samu ou les pompiers, de se connecter en deux secondes à la caméra du smartphone de la personne qui les appelle. Compatible avec 100 % des smartphones et ne nécessitant aucune application spécifique, cette solution permet d'effectuer un diagnostic visuel de la situation, et de donner des indications sur les premiers gestes d'urgence à effectuer. Utilisé pour la première fois en 2019, Urgentime équipe désormais 25 % des services de Samu en France, mais aussi un tiers des centres d'appels d'urgence en Suisse et aux États-Unis. En janvier dernier, sur le plateau de l'émission « Qui veut être mon associé ? », le basketteur Tony Parker y a investi 375 000 euros et acquis 15 % du capital.

“A tool to assess patients' conditions and redirect them if needed could relieve ER doctors”

After going through the HEC Startup Launchpad, Jovien Chappex and Anthony Tabuyo created Urgentime, a tool that allows emergency services, like paramedics or firefighters, to connect to the caller's smartphone camera within two seconds. Compatible with all smartphones and requiring no specific application, this solution enables a visual diagnosis of the situation and provides instructions for initial emergency actions to be taken. First used in 2019, Urgentime now equips 25% of paramedics services in France, as well as a third of emergency call centers in Switzerland and the United States. Last January, basketball player Tony Parker invested 375,000 euros and acquired 15% of the capital on the set of the French Shark Tank, the show “Qui veut être mon associé ?”.

100 SaaS King of the SaaS

À l'heure où les applications SaaS (software as a service) se multiplient, les cadres manquent de visibilité sur les outils numériques de leurs équipes. Et pour ne rien simplifier, 40% des logiciels sont utilisés sans autorisation en entreprise, selon une étude du cabinet de conseil américain Gartner. Héloïse Rozès (H.23), Samuel Bismut (M.23) et Nikolai Fomm (M.23) ont eu l'idée de lutter contre cette profusion de SaaS avec un... SaaS. Baptisé Corma, ce tableau de bord synthétise les données liées à l'utilisation des applications par les salariés dans le respect des règlements RGPD. À la clé ? Une meilleure gestion des coûts et des licences, un meilleur contrôle lors des *off-boarding*, et moins de failles dans la sécurité du système, avec une connexion sécurisée à travers une seule plateforme. La solution, destinée principalement aux responsables informatiques et analystes financiers, propose déjà ses services à 25 entreprises, dont Skello, et vient d'être intégrée à l'outil d'authentification unique de Google et de Microsoft.

According to a survey conducted by the American research and consulting firm Gartner, 40% of software spending takes place without the IT department of a company being in the know. At a time when SaaS (software as a service) applications are proliferating, executives lack visibility into their teams' digital tools. Héloïse Rozès (H.23), Samuel Bismut (M.23), and Nikolai Fomm (M.23) came up with the idea to address this optimization gap with... a SaaS solution that manages all the SaaS. They developed a dashboard that compiles data related to employees' application usage, while complying with GDPR regulations. The result? Better cost and licenses management, improved control during the off-boarding process, less vulnerability to security flaws, and secure connectivity through a single platform. Currently, the solution primarily targets IT managers and financial analysts. With a team of about twenty employees, Corma already serves 25 companies, including Skello, and has recently been integrated into Google and Microsoft's single sign-on tool.

“Corma helps companies manage and control the use of SaaS by their teams”

“Corma aide les entreprises à gérer et maîtriser l'usage des SaaS par les équipes”



Paperasso phobique ? The paperwork phobics

« Faire de sa vie d'adulte un jeu d'enfant. » Derrière cette baseline qui claque se tient la promesse de l'assistant personnel Buddy. Grâce à une application et une newsletter gratuite et personnalisée, Buddy vous informe sur les démarches administratives du quotidien, rappelle leurs échéances et dévoile ses bons plans. Impôts, factures, immobilier... Rien n'aura jamais été aussi simple ! « On est tous les trois un peu phobiques de l'administratif », plaisante Clara Meurer (H.21), aux côtés de ses cofondateurs Céline Bertrix (H.22) et Mehdi Benharrats (X-HEC.22). Installé à l'Incubateur HEC depuis plus d'un an, Buddy lance actuellement une levée de fonds. Après avoir fédéré une communauté sur Instagram et TikTok, le business plan de la start-up repose désormais sur des partenariats B2B avec des mutuelles ou des assureurs. Le concept, soutenu par la mairie de Paris, devrait être mis à l'honneur cet été pendant les JO 2024.

“Making adult life child's play.” Behind this catchy tagline lies the promise of the personal assistant Buddy. Through an app and a free, personalized newsletter, Buddy informs you about daily administrative tasks, reminds you of their deadlines, and shares useful tips. Taxes, bills, real estate... Nothing has ever been this simple! “We're all a bit phobic of administrative tasks,” jokes Clara Meurer (H.21), alongside her co-founders Céline Bertrix (H.22) and Mehdi Benharrats (X-HEC.22). Established at the HEC Incubator for over a year, Buddy is currently launching a fundraising campaign. After building a community on Instagram and TikTok, the startup's business plan now relies on B2B partnerships with mutual insurance companies and insurers. The concept, supported by the City of Paris, is set to be highlighted during the 2024 Olympics this summer.

© DR

PATYKA

PARIS



AU RÉTINOL-LIKE VÉGÉTAL



+25% DE COLLAGÈNE DÈS 4 NUITS*

POUR UNE PEAU PLUS JEUNE

EN PHARMACIES, CHEZ OH MY CREAM, MARIONNAUD ET GRANDS MAGASINS

LA SCIENCE DU BIO

*Test ex-vivo





Bleu génome Blue DNA



“Natural pigments obtained through the genetic modification of micro organisms”

Will we soon live in a world where the garment industry no longer suffocates the Asian continent? This is indeed the goal of Synovance, a company co-founded by Efthimia Lioliou (M.19), PhD in biochemistry and molecular biology researcher, and Brian Jester, PhD in genetics. The principle involves extracting color-producing genes from different species and introducing them into the DNA of a microorganism, creating a new genome. “We reconstruct the color biosynthesis process into these new genomes to achieve pigment production,” explains Efthimia. These modified micro-organisms reproduce during fermentation and produce the pigment, which is extracted in powder form after a biophysical treatment. After a start at the HEC Incubator, Synovance now develops natural pigments at its Bry-sur-Marne (94) pilot site using an innovative process. The principle involves extracting color-producing genes from different species and introducing them into the DNA of a microorganism, creating a new genome. “We introduce entire biosynthetic pathways into our novel genomes to achieve pigment production. We control the metabolic pathway, from the sugar we feed our microorganisms to the final product,” Efthimia explains. These modified microorganisms reproduce during the fermentation process and produce the pigment, which is extracted after a biophysical process in powder form. Their flagship color? Indigo blue, used in jeans manufacturing and typically produced using toxic petrochemicals harmful to consumers, people working in the supply chain and the environment. The production is currently undergoing trials with major French and international groups of the textile and the cosmetics industry, like Levi’s and L’Oréal.

Vivra-t-on bientôt dans un monde où la production textile aura cessé d’asphyxier le continent asiatique ? C’est en tout cas le projet de Synovance, société cofondée par Efthimia Lioliou (M.19), doctorante en biochimie et chercheuse en biologie moléculaire, et Brian Jester, doctorant en génétique. Passée par l’Incubateur HEC, Synovance élabore au sein de son site pilote à Bry-sur-Marne (94) des pigments naturels selon un procédé novateur. Le principe : prélever des gènes producteurs de couleur de différentes espèces avant de les introduire dans l’ADN d’un micro-organisme.
« Nous reconstruisons ensuite le processus de biosynthèse de la couleur dans ces nouveaux génomes afin d’accroître la production de pigment », explique Efthimia. Ces micro-organismes modifiés se reproduisent lors de la fermentation et produisent un pigment qui est extrait sous forme de poudre après un traitement biophysique.
Leur couleur phare ? Le bleu indigo, utilisé pour la fabrication de jeans, et généralement produit avec des produits pétrochimiques toxiques. La production de ces pigments nouvelle génération est aujourd’hui en phase de test avec de grands groupes français et internationaux de l’industrie textile et cosmétique, dont Levi’s et L’Oréal.

“Des pigments naturels obtenus grâce à la modification génétique de micro organismes”



PremioCare sur la première place du podium de l’innovation. 3 mots clés : Logiciel, Secteur de la Santé, Intelligence Artificielle.

Nous sommes éditeur d’un tout nouveau logiciel médical, et le seul à intégrer de l’IA pour faciliter les activités de prévention et améliorer le suivi des patients. 100% Web. Intuitif et ergonomique.

Véritable confrère digital, nous répondons aux besoins des médecins : ne rien oublier, être à jour sur chaque patient, proposer à son patient la meilleure prise en charge, répondre aux nouvelles exigences du Ségur de la Santé sans perdre de temps.

Notre ambition est de révolutionner la pratique médicale et proposer des fonctionnalités uniques qui répondent aux changements profonds des soins primaires en France.

Depuis 4 ans nous développons **PremioCare** sur un mode agile. Outre les fonds des associés, nous sommes soutenus par BPI, Le Crédit Lyonnais et la Société Générale.

PremioCare permet de faciliter la pratique médicale du Professionnel de Santé.

PremioCare est aussi un logiciel collaboratif et un outil d’organisation pour les nouvelles structures de soins du système de santé français : Maisons de Santé Pluriprofessionnelles, Maisons Médicales de Garde, Centres de Soins Non Programmés, Centres de Soins Immédiats.

PremioCare est de plus le premier logiciel médical intégrateur des innovations de l’écosystème français des startups de santé.

Grâce à notre expertise, nous ouvrons la voie à des solutions avancées qui répondent aux évolutions constantes du secteur de la santé, tout en restant des artisans de la bonne médecine.

Vous souhaitez participer à notre belle aventure ? intégrer nos équipes ? Nous soutenir financièrement ? Rentrer au capital ?

Nous sommes impatients de collaborer avec vous pour repousser les limites de l’innovation et offrir une expérience médicale toujours plus efficiente et personnalisée.

Plus d’informations ici : <https://www.premiocare.fr/>



Flotte électrique Car fleet: so watt?

La loi LOM impose aux entreprises d'inclure 20 % de véhicules à faibles émissions dans le renouvellement de leur flotte en 2024. « Les objectifs de décarbonation imposés par les investisseurs mettent aussi la pression sur les entreprises », indique Alfred Richard (X-HEC.22), cofondateur de Nelson Mobility. Mais la gestion d'une flotte de véhicules électriques, dont l'apparition est somme toute assez récente, a tôt fait de virer au casse-tête. Nelson Mobility propose donc un logiciel de simulation afin de faciliter le suivi et d'optimiser les coûts pour une transition en douceur vers la motorisation électrique. Créé par trois anciens de X-HEC et un Supaero, ce SaaS a démarré vite et fort : 1,2 million d'euros levés en 2023 et déjà une quinzaine de clients.

French law now requires to incorporate 20% low-emission vehicles in the annual renewal of corporate vehicle fleets. "But it's primarily investors and decarbonization strategies that are putting pressure on companies," says Alfred Richard (X-HEC.22), co-founder of Nelson Mobility. Managing the ecosystem of electric vehicles is a relatively recent development that can quickly give you a headache. Nelson Mobility has developed a simulation software which facilitates decision-making and optimizes costs for a smooth transition to electric motorization. Created by three X-HEC and a Supaero alumni, Nelson is a SaaS who started fast and furious: €1.2 million raised in 2023 and around fifteen clients.

Méthode à méditer

Free your mind

Développer l'empathie et la bienveillance, se mettre à l'écoute de son corps et se connecter au présent sont les principaux objectifs de la méditation. Une pratique qui a aujourd'hui le vent en poupe et qu'Ilanite Atia (H.94) a adoptée depuis de longues années déjà. Ex-directrice des achats des Galeries Lafayette, Ilanite médite depuis quinze ans, et jure que cela lui a plus d'une fois évité le burn-out. Devenue entrepreneure, elle a créé WeSit, un site qui propose des cours et des retraites de méditation en collectif. Dans l'idée de rendre la pratique accessible au plus grand nombre, les 25 instructeurs proposent cours et séances d'apprentissage à la portée de tous, et même quelques séances gratuites. Namasté.

developing empathy and kindness, listening to your body, and connecting to the present are the main goals of meditation. This practice is now very popular and has been adopted for many years by Ilanite Atia (H.94). A former purchasing director at Galeries Lafayette, Ilanite has been meditating for fifteen years and swears that this practice has saved her from burnout more than once. In September, Ilanite became an entrepreneur and created WeSit, a site offering group meditation classes and retreats. With the aim of making the practice accessible to as many people as possible, the 25 instructors offer courses and learning sessions for everyone, including some free sessions. Namaste.

© DR

© DR

SUPER ÉTUDIANT



COUREUR INVÉTÉRÉ, CYPRIEN BENOIST (H.25) S'EST LANCÉ DANS UN MARATHON QUOTIDIEN DE PARIS À MARSEILLE, AU PROFIT DE L'ASSOCIATION L'ENVOI.

A COMMITTED RUNNER, CYPRIEN BENOIST (25) COMPLETED A MARATHON EVERY SINGLE DAY FROM PARIS TO MARSEILLE, IN SUPPORT OF FRENCH CHARITABLE ORGANIZATION L'ENVOI.

CYPRIEN BENOIST (H.25)

MARATHON MAN



24 KM PAR JOUR POUR RALLIER PARIS À MARSEILLE : C'EST LE DÉFI RELEVÉ PAR CYPRIEN POUR PROMOUVOIR L'ASSOCIATION CARITATIVE L'ENVOI.

COVERING 24 KM PER DAY TO REACH MARSEILLE TO PARIS: THIS IS THE CHALLENGE TAKEN ON BY CYPRIEN TO PROMOTE L'ENVOI, A FRENCH CHARITY.

FONDÉE EN 1994 PAR L'ANCIEN DIRECTEUR D'HEC HENRI TÉZANAS DU MONTCEL, L'ENVOI OFFRE À DES ENFANTS MALADES LA POSSIBILITÉ DE PARTIR EN VOYAGE ET EN COLONIE DE VACANCES. C'EST CE QUI FAIT COURIR CYPRIEN.

FOUNDED IN 1994 BY FORMER HEC DIRECTOR HENRI TÉZANAS DU MONTCEL, THE ASSOCIATION L'ENVOI AIMS TO PROVIDE SICK CHILDREN WITH THE OPPORTUNITY TO GO ON TRIPS AND SUMMER CAMPS. THIS IS WHAT MOTIVATES CYPRIEN.

A L'ARRIVÉE ? FAIRE CONNAÎTRE L'ENVOI ET RALLIER BÉNÉVOLES ET SPONSORS POUR POUVOIR RÉALISER LES RÊVES DE CES ENFANTS. POUR CYPRIEN, LE LIEN FORT ENTRE L'ASSOCIATION ET HEC OUVRE LA VOIE AUX ÉTUDIANTS SOUHAITANT ENRICHIR LEURS EXPÉRIENCES HUMANITAIRES.

HIS GOAL? RAISING AWARENESS AND GATHERING VOLUNTEERS AND SPONSORS TO FULFILL THESE CHILDREN'S DREAMS. IN HIS EYES, THE STRONG CONNECTION BETWEEN THE ASSOCIATION AND HEC PAVES THE WAY FOR STUDENTS TO ENRICH THEIR HUMANITARIAN EXPERIENCES.



Nous sommes investis à créer
de la valeur dans l'offre des technologies
Médicales à travers une proposition
de valeur à fort impact.



- **Audace**
- **Proximité**
- **Accompagnement**
- **Engagement**
- **excellence**

"Notre Mission : nous sommes engagés à améliorer la qualité de soins des patients en soutenant intensivement l'État et les professionnels du secteur santé avec un écosystème des technologies médicales inclusives et durables, un accès aux financements toujours plus flexible, une maintenance efficace et une expérience utilisateur exceptionnelle."

Franck Gael ZOK NDJIWOUME, CEO



medical
INTERNATIONAL

Osez l'excellence avec les experts
Douala Bonamoussadi-Cameroun
www.xmedical-cmr.com



HEC WORLDWIDE



TUNISIE Amine Shiri (m.21)

Tunis. Enfant, il travaillait sur l'exploitation de son grand-père, puis de son père : une ferme biologique et un établissement de tourisme rural. Pas étonnant qu'Amine Shiri, originaire de Bizerte, ait voulu à son tour s'engager pour la planète. Alors qu'il est encore étudiant à l'Institut national de science appliquée à Tunis, il travaille sur la pollution marine et les inondations au sein d'Enactus, une ONG internationale qui encourage les projets à visée sociale et environnementale. Marqué par les inondations survenues dans son pays en 2018, Amine a créé la société Wayout avec deux associés. L'entreprise conçoit des filtres à placer sous les grilles d'évacuation des eaux pluviales qui préviennent le bouchage des canalisations. Les eaux de ruissellement, qui charrient emballages plastiques et autres mégots de cigarette, sont en effet nocives pour les infrastructures, ainsi que pour la faune et la flore locales.

Quatre ans plus tard, ces « Zigofiltres » facilitent le travail des municipalités qui déboursaient en moyenne 100 000 euros par an pour le nettoyage des canalisations. « Ce système est capable de capturer plus de 140 000 mégots de cigarette par mois », indique Amine. La ville côtière de La Marsa fut la première à adopter cet équipement. Aujourd'hui, Wayout a commercialisé plus de 2000 filtres sur vingt municipalités du nord de la Tunisie, et aurait permis de capturer 10000 tonnes de déchets. Après un diplôme à Chimie ParisTech, Amine s'est inscrit en master X-HEC pour « mieux connaître l'écosystème entrepreneurial français ». Actuellement en échange à Berkeley, il compte lancer son produit en France à son retour de Californie.

As a child, he worked on his grandfather's and his father's organic farm and rural tourism establishment. It's no wonder Amine Shiri, originally from Bizerte, wanted to commit to the planet. While still a student at the National Institute of Applied Science in Tunis, he worked on marine pollution with Enactus, an international NGO that promotes socially and environmentally oriented projects. Inspired by the floods that occurred in his country in 2018, Amine founded Wayout with two partners. His company designs filters to be placed under rainwater drainage grids to prevent pipe blockages, as runoff water carrying plastic packaging and cigarette butts is indeed harmful to local infrastructure, fauna, and flora.

Four years later, these « Zigofilters » make it easier for municipalities that used to spend an average of 100,000 euros per year on cleaning pipelines. « This system is capable of capturing more than 140,000 cigarette butts per month, » says Amine. The coastal city of La Marsa was the first to adopt this equipment. Today, Wayout has sold more than 2,000 filters to twenty municipalities in northern Tunisia, and has reportedly caught 10,000 tons of waste. After earning a degree from Chimie ParisTech, Amine enrolled in the X-HEC master's program to « better understand the French entrepreneurial ecosystem. » Currently on an exchange program in Berkeley, he plans to launch his product in France and develop the tech side of his business after graduation.



HEC WORLDWIDE

TANZANIE

Hellenia Sailas

(WEAG.23)

Dar es Salam.

Cette entrepreneure de 28 ans dirige Arena Recycling Industry, une entreprise qui récolte et transforme les déchets plastique en matériaux de construction écologiques. Un projet qui puise ses racines dans l'enfance de sa fondatrice. Hellenia a grandi à Mbeya, au sud-ouest de la Tanzanie. Chaque jour, elle parcourt 5 km pour atteindre une école à laquelle il manque le confort le plus rudimentaire. « Les salles de classe étaient de taille insuffisante, on devait suivre les cours en extérieur, et les infrastructures sanitaires étaient déplorables. Les longues files d'attente pour les toilettes réduisaient considérablement le temps d'apprentissage. Et avec un accès limité à l'eau potable et à l'assainissement, nous étions souvent malades », se souvient-elle. En 2016, Hellenia perd son père et part faire du bénévolat pour l'association Phedes. « Je coordonnais des projets qui allaient de la couture aux photos de mariage... sur des plages jonchées de déchets ! »

De là part son désir de trouver une solution à cette problématique nationale. Elle cherche, fouille et trouve que le plastique peut être recyclé et transformé en écobriques. Après une série de premiers tests en 2019, elle crée la société Arena Recycling en 2020. « Avec la bonne formule en main, j'ai redoublé d'efforts en organisant des nettoyages de plages pour collecter les déchets plastiques. Ces nettoyages permettaient de me procurer la matière première pour mon projet. »

arena Recycling, passé par le programme WomenEntrepreneurs4Good de l'Incubateur HEC a organisé 102 nettoyages de plages, ouvert cinq centres de collecte, et mobilisé 35 ramasseurs, dont 71 % de femmes. Ces activités ont permis de collecter 520 tonnes de déchets plastiques. L'utilisation de briques écologiques a facilité la construction de sept installations sanitaires dans des écoles primaires. Soutenue par des partenariats, des ambassades et des ONG, l'entreprise d'Hellenia n'a pas fini de bâtir un nouvel avenir pour la Tanzanie.

Four years ago, the 28-year-old entrepreneur founded Arena Recycling Industry, a company that collects and transforms plastic waste into eco-friendly construction materials. Hellenia grew up in Mbeya, in southwestern Tanzania. Every day, she would walk five kilometers to a school lacking the most basic infrastructures. "The classrooms were inadequate in size, so we had to attend classes outdoors. The sanitary facilities were deplorable. Long queues for toilets significantly reduced learning time. With limited access to clean water and sanitation, we were often sick," she recalls. In 2016, Hellenia lost her father and a strong need to make an impact resurged. She started volunteering for the non profit Phedes Tanzania. "I coordinated projects ranging from sewing to wedding photos... on beaches littered with plastic waste!"

She educated herself online and discovered that plastic could be recycled and transformed into eco-bricks. After refining her formula several times, the University of Dar es Salaam validated her prototypes and she established Arena Recycling in 2020. "I redoubled my efforts at organizing cleanups to collect the necessary plastic waste. These initiatives allow me to gather my source material." So far, the company has organized 102 beach cleanups, opened five collection centers, and mobilized 35 waste collectors, 71% of whom are women. These activities have resulted in the collection of 520 tons of plastic waste. The use of eco-bricks has facilitated the construction of seven sanitation facilities in primary schools. She was coached by the HEC Incubator last year as a participant of the WomenEntrepreneurs4Good program. Now supported by embassies, and NGOs, Hellenia is paving the way for a new future in Tanzania.



HEC WORLDWIDE

ETATS-UNIS

Tina Taylor

(t.15)

Baton-Rouge.

Enfant curieuse et touche-à-tout, Tina Taylor a grandi à Whitaker, en Caroline du Nord. « Je voulais être médecin, avocate et ingénieure, mais j'ai dû choisir », se rappelle-t-elle en plaisantant. Après un diplôme en ingénierie mécanique, elle passe vingt ans à travailler pour General Electric, où elle occupe des fonctions à l'international. En 2014, elle quitte l'entreprise pour créer la Heritage STEM Camps Foundation, qui gère plusieurs établissements d'enseignement consacrés aux STEM (science, technology, engineering and mathematics) et au business, aux États-Unis et en Afrique du Sud. Peu importe l'âge, « s'ils comprennent comment acheter un sac à main Prada, alors ils peuvent comprendre un Ebitda. Il suffit de leur expliquer ! »

en 2018, elle ouvre un cabinet de stratégie basé en Caroline du Nord et en Louisiane, Core3. Pendant six ans, elle intervient dans dix États américains afin de renforcer l'attractivité économique des territoires et développer des partenariats publics-privés. Convaincue que l'on peut exercer plusieurs carrières dans une vie, elle lance aujourd'hui Unum Capital Investments « pour aider les femmes et les minorités à lever des capitaux et créer leurs entreprises » et poursuit ses programmes d'éducation sous le nom d'Unum One Foundation. En parallèle, elle développe un almanach agricole numérique avec l'Université de Lafayette (Louisiane), un outil d'agritech qui utilise l'IA pour optimiser les investissements dans le secteur et aider les agriculteurs à mieux gérer leurs cultures. Elle peut compter sur le soutien sans failles d'autres diplômées du Trium EMBA d'HEC, comme Leesa Soulodre (T.14) et Olatowun Candide-Johnson (T.16), et vise à démocratiser l'investissement pour les femmes, qui captent seulement « 1,2 % du financement des capital-risque » aux États-Unis.



A curious, inquisitive kid Tina Taylor grew up in Whitaker, North Carolina. "I wanted to be a doctor, lawyer, and an engineer, but I had to pick one," she recalls. After graduating as a mechanical engineer, she spent twenty years making a career at General Electrics and drove global projects internationally as a top executive. In 2014, she left the company to establish a non-profit, the Heritage STEM Camps Foundation, running several establishments and programs dedicated to teaching the basics of STEMs (Science, technology, engineering, and mathematics) and business in South Africa and in the United States. No matter how young the students are, "If they understand how to buy a Prada purse, then they understand EBITDA. You just need to break it down for them!"

in 2018, she opened the strategic management firm Core3 in North Carolina and Louisiana. For six years, her work impacted ten different states as she helped driving economic viability in cities through public-private partnerships. A firm believer that one can pursue multiple careers in a lifetime, she is now launching Unum Capital Investments while still running her residential camps under the Unum One Foundation. She describes her new project as "a single source to help women and minorities to raise and gain capital to expand their businesses." Focusing on agritech, Tina Taylor is currently developing a digital almanac in collaboration with the University of La Fayette. Cultivating mutual support with fellow Trium EMBA graduates, she aims at democratizing investments for women entrepreneurs who "only receive 1.2% of VC funds" in her country.

Entretien HEC _ **Denis Olivennes,**
président d'Editis et de CMI France

26_02_2024



Il y a une sensibilité qui n'appartient qu'aux êtres humains et pas encore aux machines, aussi éduquées soient-elles.

“There is a sensitivity that only belongs to human beings and not yet to machines, no matter how educated they may be.”



Denis Olivennes

1988
Graduate of the ENA, Michel de Montaigne class

2000
CEO of Canal+

2002
CEO of Fnac

2011
President of Lagardère Active

2019
President of CMI Medias

2023
President of Editis

TV and Ideas



Les chaînes qui utilisent les fréquences publiques gratuitement ont signé un cahier des charges avec des obligations de sincérité de l'information et de pluralisme des courants de pensée. Il est légitime que l'on s'intéresse au fait de savoir si elles respectent ces obligations, mais certainement pas légitime qu'une autorité administrative comme l'Arcom se mêle de la construction des programmes et des rédactions, flique les invités et les animateurs. C'est un système qui me paraît totalement aberrant.”

“Channels that use public frequencies for free have signed agreements with an obligation for information transparency and pluralism of opinions. It is legitimate to be interested in whether they respect these obligations, but certainly not legitimate for an administrative authority like Arcom to meddle in program construction and editorial work, monitor guests and hosts. This system seems completely absurd to me.”

Rampant commerce



J'ai fait une tournée avec les représentants qui vont dans les librairies proposer des titres. Nous avions, pour deux mois, 90 titres à proposer et sept minutes pour les vendre au libraire. Il y a ici une course à la quantité qui est préjudiciable.”

“I went on a tour with sales representatives who go to bookstores to propose new titles. We had 90 titles to promote in two month and seven minutes to pitch it to the bookseller. There is a race for quantity here that is detrimental.”

© Samuel Kirszenbaum



Since 2010, HEC Paris has been serving the GCC with world-class business education

- EXECUTIVE MBA
- EMERGING LEADERS TRACK OF THE EXECUTIVE MBA
- EXECUTIVE EDUCATION

Our degree and custom-designed executive programs help individuals and organizations drive the innovation, change and transformation needed to excel.

Invest in Your Talents

- #1 Executive Education Worldwide by the Financial Times Rankings
- #1 European Business School by the Financial Times Rankings
- #1 Executive MBA Worldwide by QS World Rankings



Entretien HEC _ **Jean Cassegrain,**

président - directeur général de Longchamp

25_03_2024



Nous travaillons sans pression extérieure. Ce qui permet de se projeter dans la génération suivante plutôt que dans le trimestre suivant.

“We work without external pressure. Thus, we can project ourselves into the next generation rather than the next quarter.”



Jean Cassegrain

1986
Diplôme de l'ESCP

1991
Directeur général de Longchamp (entreprise créée par son grand-père et homonyme)

2012
Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur

2020
Président de Longchamp

True expertise

“ Lorsque l'on fait visiter notre site de fabrication en Maine-et-Loire, l'atelier de réparation est celui qui intéresse le plus les gens. C'est devenu tendance. Pour faire de la réparation, il faut être un fabricant. Une marque qui ne fait que du négoce et transporte des marchandises dans des containers ne sait pas réparer.”

“When we give tours of our manufacturing site in Maine-et-Loire, the repair workshop is what interests people the most. It has become a trend. To do repairs, you have to be a manufacturer. A brand that only trades and transports goods in containers doesn't know how to repair.”

The chinese future

“ Les clients chinois représentent presque 20 % de nos ventes, pour d'autres maisons c'est 40 %. Donc nous avons encore un potentiel dans ce pays. Nous avons déjà une quarantaine de boutiques en Chine et on pense qu'on peut aller plus loin. Nous en ouvrons quatre ou cinq chaque année.”

“Chinese clients represent almost 20% of our sales, for other companies, it's 40%. So we still have potential in this country. We already have around forty stores in China and we think we can go further. We are opening four or five new shops every year.”



25 000
opportunités dans le monde pour les moins de 30 ans

FLASHEZ POUR DÉCOUVRIR NOS ENGAGEMENTS



Photo retouchée

Nous croyons en la jeunesse.

En 2023, nous nous sommes engagés à créer plus de 25 000 opportunités dans le monde en faveur des moins de 30 ans. Notre programme L'Oréal for Youth* accompagne les jeunes au moment de leur entrée dans le monde du travail et les aide à développer leur employabilité.

*L'Oréal Pour la Jeunesse

© DR

L'ORÉAL
GROUPE

CRÉER LA BEAUTÉ QUI FAIT AVANCER LE MONDE

Entretien HEC _ **Bertrand Dumazy**, pdg d'Edenred

29_04_2024



Le gouvernement considère que le ticket restaurant est l'avantage social préféré des français.

“The government considers the meal voucher to be the favorite social benefit of the French.”

Jump in stock price

“Quand on a démarré la transformation d'Edenred, le cours de l'action fluctuait entre 13 et 14 euros. Il est aujourd'hui à 46 euros, donc il a fait plus que tripler.”

“When we started the transformation of Edenred, the stock price fluctuated between 13 and 14 euros. It's now at 46 euros, so it has more than tripled.”



Bertrand Dumazy

1994
Graduate of the ESCP

1999
MBA from Harvard Business School

1999
Investment Director at BC Partners

2005
CEO of Neopost France

2011
CEO of the Deutsch group

2015
CEO of Edenred

Turnover

“Les cycles technologiques sont de plus en plus rapides. Partout dans le monde, les employeurs se battent pour avoir des ressources. Ça veut dire qu'en tant qu'employeur, il faut qu'on soit capable de faire venir les talents chez nous. Nous avons un problème de rétention. Comme le chômage est bas, ça papillonne. On reste deux ans dans une entreprise avant de passer à une autre.”

“Technological cycles are becoming increasingly rapid. Employers worldwide are fighting for resources. That means as an employer, we need to be able to attract talent to our organization. We have a retention problem. With unemployment low, there's a lot of job hopping. People stay in a company for about two years before moving on to another.”

Less oil, more TED

“L'une des priorités au Brésil, c'est de développer un assistant aux chauffeurs qui s'appelle TED. Il est capable de leur dire quand et où faire le plein en bio-éthanol ou se rendre à une borne électrique. Cela permet d'avoir l'empreinte carbone la plus faible possible lors d'une livraison en utilisant l'intelligence artificielle pour optimiser le parcours, les routes et les sources d'énergie.”

“One of the priorities in Brazil is to develop a driver's assistant called TED. It can tell them when and where to refuel with bio-ethanol or where to find an electric charging station. This allows for the lowest possible carbon footprint during a delivery by using artificial intelligence to optimize the route, roads, and energy sources.”



Misconceptions about climate change

François Gemenne

et si nous n'avions rien compris au problème du réchauffement climatique ? Du 25 au 27 mars dernier se tenait à Paris la septième édition du salon Change NOW. HEC Paris, partenaire de l'événement, y organisait une conférence durant laquelle François Gemenne, professeur d'économie à HEC et coauteur du sixième rapport du GIEC, a pointé les idées fausses les plus répandues à propos du changement climatique. Nous publions ici le texte de son intervention, dans une version condensée.

What if we had completely misunderstood the issue of climate warming? The seventh edition of the Change NOW summit was held in Paris from March 25th to 27th. HEC Paris, a partner of the event, organized a conference during which François Gemenne, an economics professor at HEC and co-author of the sixth IPCC report, highlighted the most widespread misconceptions about climate change. We are publishing here the text of his speech, in a condensed version.

© DR





« Aujourd'hui, je voudrais partager trois idées souvent mal comprises dans les débats publics sur le changement climatique. Il est crucial de les clarifier, car une mauvaise perception du problème risque de nous orienter vers des solutions inappropriées. Je crains que si nous ne comprenons pas correctement le problème, nous ne soyons pas en mesure de trouver les bonnes solutions pour y faire face.

De la crise à la transformation

La première idée concerne la façon dont nous qualifions le changement climatique. Je ne pense pas que nous devrions le présenter comme une crise. Je sais que ce terme est omniprésent, tout le monde parle d'une crise climatique. Cependant, je crains que cette approche nous mène dans la mauvaise direction. Pour illustrer mon point, prenons l'exemple de la crise du Covid-19. Au début de cette crise, de nombreuses personnes se demandaient pourquoi nous pouvions prendre des mesures radicales pour faire face à un danger immédiat comme le Covid-19, mais pas pour le changement climatique. Beaucoup en ont conclu que nous ne prenions pas le changement climatique au sérieux. Mais la véritable raison, c'est que la crise sanitaire et le changement climatique sont deux problèmes fondamentalement différents. Nous avons accepté les mesures contre le Covid-19 parce que nous savions qu'elles étaient temporaires et qu'elles nous permettraient de revenir à une vie normale. Mais pour le changement climatique, nous devons entreprendre des changements transformationnels. Ce n'est pas une simple correction pour revenir à la normale, car la normalité est derrière nous. Nous devons comprendre que nous ne pourrions pas résoudre le changement climatique avec une solution miracle. Il n'y aura jamais de solution unique et définitive. Le changement climatique nécessite une transformation profonde et à long



Today, I would like to share three often misunderstood ideas in public debates about climate change. It is crucial to clarify them, as a misperception of the issue may lead us to pursue inappropriate solutions. I fear that if we do not understand the problem correctly, we will not be able to find the right solutions to address it.

From crisis to transformation

The first idea concerns how we characterize climate change. I do not believe that we should label it as a crisis. I know that this term is ubiquitous, everyone talks about a climate crisis. However, I am concerned that this approach may lead us in the wrong direction. To illustrate my point, let's consider the example of the COVID-19 crisis. At the onset of this crisis, many people wondered why we could take radical measures to address an immediate threat like COVID-19, but not for climate change. Many concluded that it was because we were not taking climate change seriously. However, I believe the answer is different. The COVID-19 crisis and climate change are two fundamentally different problems. We accepted measures against COVID-19 because we knew they were temporary and would allow us to return to normal life. But for climate change, we need to undertake transformative changes. It is not just



« **Climate change is often presented as a win or lose issue, but it's a gradual problem** »

© DR

a matter of fixing things to return to normal because normalcy is behind us. We need to understand that we cannot solve climate change with a quick fix. There will never be a final solution. Climate change requires a deep and long-term transformation of the conditions of life on Earth, which, in turn, demands a profound transformation of how we organize the economy and society. That is why I believe the notion of "crisis" is a misunderstanding. Instead, we must view it as a transformation. Any company that treats climate change as a crisis risks ending up like Kodak when digital photography emerged. The second misconception is that climate change is not a binary problem. In public debates or in the press, it is often presented as a win or lose issue. But in reality, it is a gradual problem. Every tenth of a degree matters significantly. Every ton of greenhouse gas emitted or not emitted is crucial. There is no action against climate change that is useless. Everything we do matters greatly, especially in the next ten years. It is essential to understand this because an increasing portion of the population believes it is too late to act against climate change. This idea is dramatic because climate change is a gradual problem, not binary. If we think it is a binary problem, we risk becoming discouraged and

terme des conditions de vie sur Terre, ce qui exige une transformation profonde de notre économie et de notre société. C'est pourquoi je pense que parler de crise relève du malentendu. Nous devons plutôt considérer cela comme une transformation. Toute entreprise qui considérerait le changement climatique comme une crise serait dans la même situation que Kodak lors de l'avènement de la photographie numérique. Les dirigeants de Kodak pensaient qu'il n'était pas nécessaire de changer, que la photographie numérique n'était qu'une mode passagère. Nous savons tous comment cela s'est terminé pour Kodak...

La deuxième idée fautive est que le changement climatique serait un problème binaire. Dans les débats publics ou dans la presse, il est souvent présenté comme une bataille que l'on peut soit perdre, soit gagner. Mais en réalité, c'est un phénomène graduel. Tout ce que nous faisons compte, surtout durant les dix prochaines années. Il est essentiel de comprendre cela, car une part croissante de la population pense qu'il est trop tard pour agir contre le changement climatique. Cette idée est dramatique, car le changement climatique est un processus graduel, pas binaire. Si nous pensons que c'est un problème binaire, nous risquons de nous décourager et de sous-estimer l'importance de nos actions individuelles. Chaque dixième de degré compte, chaque tonne de gaz à effet de serre émise ou non a une importance capitale. Il n'y a aucune action contre le changement climatique qui soit inutile.

« Le changement climatique n'est pas une bataille qu'on perd ou qu'on gagne »

underestimate the importance of our individual actions. Every action counts, no matter how small.

An counterintuitive warming

The third misconception concerns the perception of climate change as a flow problem rather than a stock problem. The reason temperatures are rising is that greenhouse gases accumulate in the atmosphere. Most of these gases, except methane, have a very long lifespan in the atmosphere. The majority of carbon dioxide in the atmosphere today was produced in the past century or even the 19th century. While we have not yet reached the peak of global greenhouse gas emissions, we will soon, and certainly before 2030. This means that even if emissions start to decrease, greenhouse gas concentrations will continue to rise, and temperatures will continue to increase. This presents a significant communication challenge. Currently, it is easy to understand that global emissions continue to grow, and therefore temperatures are rising. But once we reach the emissions peak, temperatures will continue to rise even as emissions decrease. This may seem counterintuitive to many people and may question the effectiveness of our actions. This divergence between our current actions and future consequences is a major challenge. As humans, we often need to see the results of our actions to change our behavior. Unfortunately, with climate change, the consequences of our actions are not immediately visible. This can lead to feelings of helplessness and discouragement.

Changing perspective

To overcome these obstacles, we need to rethink our discourse on climate change. By setting goals for 2030, 2050, or the end of the century, we believe we have plenty of time to tackle the issue, often relegating it behind other pressing concerns. This also raises a credibility issue. When heads of state signed the Paris Agreement in 2015, they were well aware that by the end of the century, when agreeing to a two-degree temperature increase by the end of the century, they would all be deceased. Similarly, any decision-maker, whether political or economic, setting goals for 2050, knows they won't be in power by then, merely passing the baton to the next leader. Furthermore, we often focus on the risks of inaction, hoping to raise awareness. Instead, we should emphasize the benefits of action. We must demonstrate that transitioning to a decarbonized economy can benefit everyone. This involves presenting concrete and achievable solutions that illustrate the advantages of climate action. If you choose to walk or cycle to work, you'll reduce your commuting time, improve your health, enhance air quality, and save money. You can also reduce



Biography

2005
Master of Research
at the LSE

2009
PhD in Philosophy
at Sciences Po Paris

2011
Director of the Earth
Politics division at
Presses de Sciences Po

2016
Co-Director of Climate and
Defense at the Ministry
of the Armed Forces in Paris

2018
President of Climate Voices
in Brussels

2023
Full Professor at HEC Paris

Un réchauffement contre-intuitif

La troisième idée fautive concerne la perception du changement climatique comme un problème de flux et non comme un problème de stock. La raison pour laquelle les températures augmentent est que les gaz à effet de serre s'accumulent dans l'atmosphère. La plupart de ces gaz, à l'exception du méthane, ont une durée de vie très longue dans l'atmosphère. La majeure partie du dioxyde de carbone présent dans l'atmosphère aujourd'hui a été produite au cours du siècle dernier, voire au XIX^e siècle. Nous n'avons pas encore atteint le pic des émissions mondiales de gaz à effet de serre, mais cela se produira dans quelques années, certainement avant 2030. Cela signifie que même lorsque les émissions auront commencé à diminuer, les concentrations de gaz à effet de serre continueront d'augmenter, et les températures de monter. C'est un problème mécanique. Et cela pose un défi majeur en termes de communication. Actuellement, la situation est facile à comprendre : les émissions mondiales continuent de croître et les températures augmentent. Mais une fois que nous aurons atteint le pic des émissions, les émissions vont baisser et les températures vont continuer d'augmenter. Ce qui peut sembler contre-intuitif à beaucoup de gens et même les faire douter de l'efficacité de nos actions. En tant qu'êtres humains, nous avons souvent besoin de voir les résultats de nos actions pour changer notre comportement. Malheureusement, avec le changement climatique, les conséquences de nos actions ne sont pas immédiatement visibles. Cela peut conduire à un sentiment d'impuissance et de découragement.

Changer de point de vue

C'est pourquoi nous devons repenser notre discours sur le changement climatique. Nous fixons des objectifs d'ici à 2030, 2050, ou la fin du siècle, nous pensons que nous avons largement le temps de nous attaquer au problème – et il y a toujours d'autres urgences à gérer. Cela pose un problème de crédibilité. Lorsque les chefs d'État s'engagent sur une augmentation de la température de deux degrés d'ici à la fin du siècle, ils savent très bien qu'ils seront tous morts à la fin du siècle. De même, lorsque tout

« Every tenth of a degree matters immensely... There is no action against climate change that is insignificant »



© DR, Lionel Barclon

décideur, politique ou économique, fixe des objectifs d'ici à 2050, il sait très bien qu'il ne sera plus en fonction en 2050 et qu'il passe simplement le relais au prochain dirigeant. Par ailleurs, on se concentre souvent sur les risques de l'inaction, en espérant provoquer une prise de conscience. Mais nous devrions plutôt mettre en avant les avantages de l'action, en montrant que la transition vers une économie décarbonée peut être bénéfique pour tous. Cela implique de présenter des solutions concrètes et réalisables qui illustrent les avantages d'une action climatique.

Si vous décidez de marcher pour aller travailler ou si vous décidez de prendre votre vélo pour aller au travail, vous réduisez votre temps de transport, vous améliorez votre santé, vous améliorez la qualité de l'air que vous respirez, et vous économisez de l'argent. Vous pouvez également réduire le bruit dans la ville.

Si vous décidez de changer votre alimentation, de manger moins de viande et plus de légumineuses, vous réduisez votre empreinte écologique et

noise pollution in the city. Similarly, changing your diet to consume less meat and more legumes will decrease your ecological footprint and reduce your risk of cardiovascular diseases. It's crucial to highlight these benefits, not only because they are immediate but also because they are tangible.

Collectively, by showcasing the successes and progress achieved by local initiatives, we can inspire broader change. The initiative of the city of La Rochelle, which implemented a free bike scheme for its residents, was initially met with skepticism but ultimately became a resounding success. This model was replicated in other cities worldwide, demonstrating the potential for impactful change. Today, there are many successes that go unnoticed. Numerous changes are already occurring, and we must make them visible to inspire others. There are countless initiatives demonstrating that together, we can transform the challenge of climate change into an opportunity to build a better future for all. We need hope. We need to demonstrate that the transition is possible and meaningful to us.

Find the full keynote by François Gemenne, "Adaptation as a Solution," on the HEC Paris YouTube channel.

vous réduisez aussi votre risque de maladies cardiovasculaires. Je pense qu'il est extrêmement important de parler de ces avantages, non seulement parce qu'ils sont immédiats, mais aussi parce qu'ils sont tangibles.

Au niveau collectif, en mettant en avant les succès et les progrès réalisés par des initiatives locales, il est possible d'inspirer un changement plus large. À titre d'exemple, je citerai l'initiative de la ville de La Rochelle. Pour ceux qui ne connaissent pas La Rochelle, c'est une ville de taille moyenne du sud-ouest de la France. Et cette ville a eu l'idée de mettre en place un service de vélos gratuits pour les habitants. À l'époque, personne n'aurait misé un sou sur cette initiative. Les gens pensaient que les vélos seraient volés ou que personne ne les utiliserait. Nous étions dans les années 1970, et les seules personnes qui faisaient du vélo, c'étaient les cyclistes du Tour de France. Pourtant, la municipalité a tenu bon et a mis le projet en place. Et ce fut un grand succès. Plus tard, la ville de Rennes a décidé d'imiter La Rochelle. Un autre grand succès. Et puis la ville de Lyon a décidé de faire la même chose. Un autre grand succès. Et puis Paris, Berlin, Barcelone, New York, presque toutes les grandes villes du monde s'y sont mises.

Aujourd'hui, il y a beaucoup de succès que nous ne voyons pas. Il y a beaucoup de changements qui se produisent, et nous devons les rendre visibles pour qu'ils inspirent les autres.

Il y a beaucoup d'initiatives qui montrent qu'ensemble, nous pouvons transformer le défi du changement climatique en une opportunité de construire un avenir meilleur pour tous.

Or nous avons besoin d'espoir, nous avons besoin de montrer que la transition est possible et que les changements qui sont aujourd'hui à l'œuvre ont un sens pour nous. »

Retrouvez l'intégralité de l'intervention de François Gemenne « Adaptation as a Solution » lors du sommet Change NOW sur la chaîne YouTube d'HEC Paris

« Chaque dixième de degré compte énormément... Il n'y a aucune action contre le changement climatique qui soit inutile »



24h

with

Victor Lugger

Il y a dix ans, Victor Lugger (H.08) cofondait Big Mamma avec son acolyte Tigrane Seydoux (H.08). Immersion à Londres, dans la journée d'un CEO pas comme les autres.

Eleven years ago, Victor Lugger (H.08) co-founded Big Mamma with his partner Tigrane Seydoux (H.08). A day in the life of this extraordinary CEO in London.

© Big Mamma / Sunday



Décor chic et art de vivre à l'italienne au restaurant Carlotta. Installé à Londres, Victor Lugger s'occupe de la chaîne Big Mamma, mais aussi de la strat-up Sunday.

Chic decor and Italian at the Carlotta restaurant. Based in London, Victor Lugger is responsible for the Big Mamma chain, as well as the Sunday strat-up.

I

Hampstead, dans les hauteurs de la ville, au nord du centre londonien. C'est dans ce quartier cossu que Victor a choisi de s'établir il y a six ans. Ici, les rues calmes sont bordées de maisons de styles victorien et géorgien. On est loin de la frénésie ambiante de Camden, Shoreditch ou Soho que Victor sillonne tous les jours à vélo – quand il n'est pas sur les routes d'Italie, à la rencontre de ses différents fournisseurs (et amis, pour certains). En plus de ses activités au sein de Big Mamma, Victor, Tigrane et Christine de Wendel (ex-Zalando et Mano Mano) ont mis sur pied Sunday, une fintech qui fait gagner du temps aux restaurateurs. Cette application de paiement permet au client de régler son repas directement par QR Code, de diviser facilement les additions entre les convives et d'ajouter un pourboire en un clic. La solution a franchi le cap du milliard de dollars d'additions payées en un temps record.

La chaîne Big Mamma s'étend aujourd'hui à travers 6 pays et compte 25 restaurants à Paris, Bordeaux, Londres, Munich, Berlin, Madrid, Marseille, Monaco, Milan ou encore Hambourg. Ces restos chaleureux aux airs de trattoria italienne sont aussi les premiers utilisateurs de la solution de paiement par QR Code Sunday. Avec ses deux activités, les journées de Victor sont faites de « test and learn », d'affaires de goût et d'études de coûts. On embarque avec le fondateur, qui mène une vie loin de la City.

9h30 A casa

Les trois enfants ont été déposés à l'école. Apolline, la femme de Victor, est en Italie. Elle aussi fait partie de l'aventure Big Mamma puisqu'elle s'occupe du studio Kiki en charge du design, des plans et des

Perched in the northern heights of London, Hampstead is where Victor chose to settle six years ago. This affluent area, with its quiet streets lined with Victorian and Georgian houses, is a far cry from the bustling energy of Camden, Shoreditch, or Soho, which Victor navigates daily by bicycle. When he's not cycling through London, he's often on the roads of Italy, meeting with his various suppliers—many of whom are also his friends. In addition to his activities with Big Mamma, Victor, Tigrane, and Christine de Wendel (ex-Zalando and Mano Mano), just launched a fintech company that saves restaurateurs time. This payment app allows customers to pay directly via QR code, easily split bills among diners, and add a tip with a single click. The solution has surpassed the milestone of a billion dollars in payments in record time.

The Big Mamma chain now spans six countries and boasts 25 restaurants in cities like Paris, Bordeaux, London, Munich, Berlin, Madrid, Marseille, Monaco, Milan, and Hamburg. These warm trattoria-style eateries are also the first to use the Sunday QR code payment solution. With his dual responsibilities, Victor's days are filled with “test and learn” sessions, food tasting, and cost analysis. Let's join this founder, who leads a very different life from your typical City executive.

9:30 am. At home

The three children have been dropped off at school. Victor's wife, Apolline, is in Italy. She is also an integral part of the Big Mamma adventure, managing Studio Kiki, which designs the restaurant interiors. Their home is a blend of modernity and vintage decor, elegant yet cozy, much like the 25 restaurants they've created. Over a mandatory coffee, we discuss the family photo. Victor and Tigrane met during their campus years at Jouy-en-Josas. After a few false starts in finance, Victor helped establish the HEC Incubator with fellow alumni. Years passed, ideas evolved, and Big Mamma was born. Nearly ten years after opening the first East Mamma in Paris's 11th arrondissement, the entrepreneurial duo have divided roles: “Tigrane does the shopping, and I do the washing,” jokes Victor, who is the full-time CEO of Sunday and still a co-CEO and shareholder of Big Mamma. A third of his time is dedicated to restaurant activities. “I mainly handle the group's development and customer experience,” he explains. “I

© Big Mamma / Sunday



Après avoir déposé ses enfants à l'école, Victor fait la tournée des restos à vélo.

After dropping his children off to school, Victor goes on a bike tour of his restaurants.



pièces de mobilier de tous les restaurants du groupe. Entre modernité et déco chinée, leur *home sweet home* est un espace raffiné et chaleureux. On comprend mieux pourquoi les restaurants de la marque sont joliment décorés. Café oblige, on discute de la photo de famille. Tigrane et Victor se connaissent de leurs années campus à Jouy-en-Josas. Après des fausses bonnes idées dans le milieu de la finance, Victor monte l'Incubateur HEC avec d'autres camarades. Les années passent, les idées s'affinent et Big Mamma naît. Presque dix ans après le premier East Mamma dans le 11^e arrondissement de Paris, le duo d'entrepreneurs s'est réparti les rôles : « Tigrane fait les courses, moi, je fais les machines », lance Victor qui est full CEO de Sunday et, toujours actionnaire et co-CEO de Big Mamma. Un tiers de son temps est alloué à ses activités dans la restauration. « Je m'occupe essentiellement du développement du groupe et de l'expérience client, précise-t-il. Je veille à ce que les plats arrivent en même temps. Je veux que le client ressente de l'émotion lorsqu'il goûte ce qu'il a commandé, que ce soit comme en Italie, avec un twist de modernité et la touche Big Mamma. »

ensure dishes arrive simultaneously and that customers feel an emotional connection with their meals, akin to dining in Italy but with a modern twist and the Big Mamma touch.”

11:30 am. Truffle tasting at Carlotta

After a ride across London on his electric bike, Victor arrives at Carlotta, the newest addition to the London scene, located in the heart of Marylebone Village. “Buongiorno, come stai?” This native of Strasbourg, who learned German in school, now effortlessly switches between English and Italian. After greeting Armando, Filippo, and other team members, Victor sits down with Alfredo, a truffle producer from Ascoli Piceno. Alfredo shares photos of his family farm and his dogs before presenting several kilos of black truffles. At Carlotta, the elegant setting matches the high-end cuisine. Guests book two to three months in advance for dishes like lobster with caviar sauce, crab linguine, and truffle pasta. The 150-seat establishment is busy both day and night. Ingredients are sourced from both the English coast and Italian lands, emphasizing quality. “Every week, we order 330 kg of smoked stracciatella from Puglia, 130 kg of buffalo mozzarella from Naples, and 20 kg each of T-bone steaks and crabs from Cornwall,” details Mari Volkosh, the UK



Victor, attablé entre Filippo et Armando, s'adonne au food testing.
Victor, sitting between Filippo and Armando, indulging in food tasting.

11h30 La truffe chez Carlotta

Après une traversée de Londres à vélo électrique, Victor franchit la porte de Carlotta, le cinquième et dernier-né londonien, en plein cœur du Marylebone Village. « Buongiorno, come stai ? » Cet originaire de Strasbourg a appris l'allemand quand il était à l'école. Aujourd'hui quadrilingue, il passe de l'anglais à l'italien avec un naturel confondant. Après avoir salué Armando, Filippo et les autres membres de la squadra, Victor s'attable avec Alfredo, un producteur de truffes qui vient d'Ascoli Piceno, une jolie ville sur l'Adriatique. Téléphone en main, celui-ci montre des photos de son exploitation familiale, et aussi de ses chiens. Avant de sortir un sac de plusieurs kilos de truffes noires.

Ici, chez Carlotta, le cadre élégant confine avec le haut de gamme. Les clients réservent deux à trois mois à l'avance et viennent pour le homard à la sauce caviar, les linguine au crabe et, bien sûr, les pâtes à la truffe. L'établissement de 150 couverts ne désemplit pas midi et soir. Les ingrédients qui composent les plats proviennent des côtes anglaises comme des terres italiennes. Leur qualité est un élément prépondérant. « Chaque semaine, on commande 330 kg de stracciatella fumée des Pouilles, 130 kg de mozzarella di bufala de Naples, mais aussi 20 kg de T-bone et autant de crabes, tous deux en provenance des Cornouailles », décortique Mari Volkosh, responsable food and beverage pour le Royaume-Uni. Le groupe Big Mamma, certifié B-Corp, représente parfois un marché important pour les petits producteurs italiens avec lesquels il travaille, mais il s'impose une règle : ses commandes ne doivent pas dépasser 10% de leur chiffre d'affaires.



Carlotta, haut lieu de la tradition italienne.

Carlotta, a hot spot to get a taste of Italian tradition.

food and beverage manager. Big Mamma's B-Corp certification underscores their commitment to quality. Yet, the group ensures its orders do not exceed 10% of any small Italian supplier's revenue to avoid creating dependence. "Changing or stopping orders would be too risky for them," Victor explains.

Shifting tables, Victor joins Filippo La Gattuta, the executive chef for Big Mamma in the UK. Filippo, fluent in French and English, has been with the company since its inception and oversees internal promotions, which account for 71% of their leadership roles. From Venice, Filippo was the second person to sign a full-time contract with the company, now employing 2,200 people worldwide. He and Victor conduct their weekly food tasting, aiming to continuously improve. "We're not performing heart surgery, but still, if customers are unhappy, the tension is felt even by the dishwashers!" Victor take notes, requesting adjustments like 25% more basil in a salad, less paprika oil, and softer arancini. With a blue sky but temperatures barely reaching 10 degrees, this early May day is also a time to develop a new menu. "We change the menu four times a year to follow the seasons," Mari adds, highlighting the perpetual challenge of sourcing the best tomatoes.

© Big Mamma / Sunday



Séance de R&D autour des pâtes aux truffes. Un must.

R&D session around pasta with truffles. A must.

« Si l'on décide de changer ou d'arrêter, c'est trop risqué pour eux », précise Victor Luggier. Changement de table, Victor rejoint Filippo La Gattuta, qui parle très bien le français et l'anglais. Il est le chef exécutif pour l'ensemble de Big Mamma au Royaume-Uni. Entré dans l'aventure à ses tout débuts, Filippo a grandi avec le groupe qui réalise 71% de ses promotions en interne. Issu de la région de Venise, il fut le deuxième à signer un CDI dans l'entreprise qui emploie aujourd'hui 2 200 personnes à travers le monde. « Fili » et Victor se livrent à leur food testing hebdomadaire. L'enjeu est inlassablement le même : tester, améliorer, trouver le meilleur. « On ne fait pas des opérations à cœur ouvert, but still, si les clients sont mécontents, la tension se ressent jusqu'aux plongeurs ! », estime Victor tout en réclamant 25 % de basilic en plus pour sa salade, moins d'huile de paprika et des arancinis plus souples. À l'aube du mois de mai, le ciel londonien est bleu, mais le mercure plafonne timidement à 10 degrés. Ce début de printemps est aussi le temps de créer une nouvelle carte. « On change de menu quatre fois par an pour suivre les saisons », rappelle Mari pour qui le sourcing de la tomate est un défi perpétuel.

1:30 pm. Lunch at Jacuzzi

After a 30-minute bike ride and a journey through Hyde Park, we arrive at Jacuzzi, the fourth London opening, located in the upscale Kensington neighborhood. This former four-story house has been transformed into a bright, manor-like Italian restaurant. "Buongiorno, ciao!" Victor greets the team in the dining room and kitchen, tours the venue, and sits down with Filippo for lunch. Regulars include middle-aged friends, tourists photographing their dishes, a couple from the Emirates, and an Italian family settling upstairs. Filippo orders several vegetarian dishes, which make up 65% of the Big Mamma menu. Truffle pasta, pea and feta ravioli, grilled aubergines with ricotta and tomato—each dish is tasted, analyzed, critiqued, sometimes savored. The duo maintains high standards. Victor then heads to the top floor to meet with Caterina and Catriona from Studio Kiki. They discuss expansion plans, with Victor expressing a personal desire to open a restaurant in Strasbourg. Other Mediterranean cities are also considered. Reviewing fabric samples, Victor decides: "This looks too much like 1980s Versace. It lacks femininity and glamour." Coffee and a perfect tiramisu make their way to the table "The only recipe unchanged since the beginning," says Filippo with a smile.



13h30 Déjeuner chez Jacuzzi

Trente minutes de vélo et une traversée de Hyde Park plus tard, nous voici devant les portes de Jacuzzi, le quatrième restaurant londonien de la chaîne, dans le très chic quartier de Kensington. Cette ancienne maison de quatre étages a été transformée en un restaurant aux allures de manoir italien très lumineux. « Buongiorno, ciao ! », Victor salue l'équipe en salle et la brigade en cuisine, fait le tour du propriétaire et s'installe avec Filippo pour déjeuner. Ici, trois amies quinquagénaires semblent habituées des lieux. Là, deux touristes se font prendre en photo avec leurs plats. Vers l'entrée, un couple venu des émirats s'attable, tandis qu'une famille italienne monte s'installer à l'étage.

Ce jour-là, Filippo commande plusieurs plats végétariens (qui constituent 65% de la carte Big Mamma). Pâtes à la truffe, ravioli de petits pois et feta, aubergines grillées à la ricotta et tomate... les plats sont goûtés, analysés, critiqués, parfois savourés. Le duo est exigeant. L'heure tourne et Victor file au dernier étage du restaurant où il doit retrouver Caterina et Catriona qui travaillent pour le studio Kiki. Sur un coin de table, on sort des plans, des échantillons de tissus et quelques pièces de décoration. Des projets pour agrandir la famille Big Mamma sont à l'étude. Si Victor tient personnellement à ouvrir une enseigne à Strasbourg où il a grandi, d'autres villes méditerranéennes sont aussi dans le viseur. Victor touche les tissus, les passe devant la lumière et le couperet tombe : « Ça fait un peu trop Versace des années 80. Ça manque de féminité et de glamour. » On apporte café et un tiramisu parfait, « la seule recette qui n'a pas bougé depuis le tout début », sourit Filippo, soulagé.



Le Jacuzzi, un palais italien au cœur de Londres

The Jacuzzi, an Italian palace in the heart of London.

4:00 pm. Shifting to Sunday

Back on the bike, through Hyde Park again, Victor parks in Mayfair. "In the restaurant business, management is top-down, but at Sunday, the vibe is very different," he notes, penetrating a shared office building. On the second floor, down the hall, he enters a white room lit by a pink neon Sunday logo. The London fintech team, all wearing pink boas and heart-shaped glasses, is gathered to celebrate Sunday's third anniversary. Victor greets everyone with camaraderie. One team member jokingly teases him about his cycling habits. Jokes fly, but the clock is ticking. Victor, seated comfortably at Sunday, get on a Zoom call for a Big Mamma project. He is concise and efficient, but has only a few minutes left to prepare a speech for Sunday's anniversary. Christine de Wendel kicks off the meeting from Atlanta, emphasizing the importance of a long-term vision for Sunday. "We've hit the billion-dollar mark, that's fucking good, guys!," Victor exclaims, having changed into a more casual outfit. Behind him, a board lists their clients in London. With big names like Dishoom and the Bertrand Group, as well as fast-food operators and food courts, Sunday's services are widely appreciated. "On average, restaurants see a 15% increase in sales because servers have 30-40% more time to interact with customers, explain the menu better, and encourage more orders," Victor explains. Sunday's future looks bright, but now it's time to celebrate. The London team heads out for an escape game to mark the successful milestone. Victor will join them after a few more Zoom meetings.

© Big Mamma / Sunday



Des tables de Big Mamma aux bureaux de Sunday : deux univers, deux ambiances.

From the tables of Big Mamma to the offices of Sunday: two worlds, two atmospheres.



Mezzanines-jardins, et boudoir : un cadre luxueux pour cette adresse londonienne. Garden mezzanines and boudoir: a luxurious setting for this London address.



16h00 Changement de décor chez Sunday

Vélo encore. Hyde Park dans l'autre sens. Victor gare son vélo sur une place dans le quartier de Mayfair. « En restauration, le management est plutôt top down alors que chez Sunday, l'ambiance est très différente », lance Victor qui entre dans un bâtiment abritant des bureaux partagés. Second floor, bout du couloir, on pénètre dans une pièce blanche, éclairée par un néon rose au logo de Sunday. L'équipe de dix personnes qui travaillent pour cette fintech à Londres est réunie au grand complet. Commerciaux, développeurs, tous portent un boa rose autour du cou et des lunettes en formes de cœur. Car aujourd'hui, Sunday fête ses 3 ans. Victor salue la team avec bonhomie et franche camaraderie. L'un d'entre eux n'hésite pas à le charrier sur sa conduite à vélo. Les vannes fusent mais le temps presse. Il lui reste quelques minutes pour écrire un petit speech destiné à l'anniversaire de Sunday. C'est Christine de Wendel qui fait le kick off : « Les trois dernières années ont été incroyablement challenging. Je veux maintenant vous emmener

7:00 pm. Drinks

The team gathers in Soho for botanical cocktails, a house specialty, though some prefer beer. Satisfaction is palpable among Victor and his team. "I remember when it all started. One night, I was feeding my newborn and watching images of reopened restaurants in China and the US using QR codes. For me, paying at a restaurant was as frustrating as finding a taxi before Uber," Victor recalls. The idea was born from a desire to improve the experience for both customers and servers. Three years and several funding rounds later, Sunday is becoming an essential tool for restaurant transactions. Alex Aleksic, a Serbian kayaker who remained in London after the Olympics and founded Japes, a Chicago style pizza concept, joins the celebration. "We're very satisfied with Sunday. It's easier for customers, and there are no billing errors. The card machine technology never changed, but Sunday is a game-changer," he says. The team heads into the night, bringing their celebration to a close. Arrivederci!

Daphné Segretain

dans une vision long terme pour Sunday », explique-t-elle en visio depuis chez elle à Atlanta. Les États-Unis représentent un marché important pour ce software qui opère aussi en France, en Angleterre, en Italie, en Allemagne. « On a passé la barre du milliard, that's fucking good, guys ! », tonne à son tour Victor qui a entre-temps réussi à changer de costume, pour enfiler une tenue plus décontractée. Derrière lui, un panneau avec une liste de noms, leurs clients, ici à Londres. S'ils ont de gros clients comme Dishoom ou le groupe Bertrand, les acteurs de restauration rapide comme les food courts utilisent, eux aussi, les services de Sunday. Il faut dire que les établissements qui l'ont adopté y trouvent leur compte. « En moyenne, ils ont un ticket en hausse de 15 %, parce que les serveurs ont 30 à 40 % de temps en plus : ils accueillent mieux les clients, ils expliquent mieux la carte et les gens prennent plus de café et de desserts, parce qu'ils maîtrisent le moment où ils vont partir », affirme Victor Lugger. Aucun doute que les jours de Sunday vont continuer à briller. Mais l'heure est à la fête et l'équipe londonienne part faire un escape game pour célébrer ce jour d'anniversaire aux excellents résultats. Victor, lui, enchaînera les réunions Zoom avant de les rejoindre pour un moment cher au cœur des Londoniens.

19h00 Apéro

C'est à Soho que l'équipe se retrouve pour savourer les cocktails aux accents botaniques, spécialité du lieu. Certains préféreront tout de même une bière. Un vent de satisfaction souffle sur Victor et sa team ce soir-là. « Je me souviens quand tout a commencé. Un soir, je donnais le biberon à mon nouveau-né et je regardais des images de la Chine et des États-Unis qui n'étaient plus confinés. Je les voyais commander dans les restos réouverts, avec un QR Code. Pour moi, le moment de payer au restaurant est une souffrance comparable à celle où tu cherches un taxi alors qu'il te suffirait de commander un Uber », lance Victor. L'idée était née avec l'ambition d'améliorer l'expérience pour les clients et les serveurs.



L'équipe de Sunday fête l'anniversaire de la marque dans une atmosphère détendue, bière et cocktails.

The Sunday team celebrates the brand's anniversary in a relaxed atmosphere with beer and cocktails.

Trois ans et quelques levées de fonds plus tard, Sunday est en phase de devenir un incontournable de la transaction en restauration. En témoigne, Alex Aleksic, qui est là, lui aussi, ce soir-là pour fêter les trois ans de Sunday. Ce Serbe, arrivé à Londres pour les JO dans la catégorie kayak, n'en est jamais reparti. Il y a fondé Japes, un concept de pizzeria qui a déjà trois adresses dans cette ville cosmopolite. « Nous sommes très satisfaits de Sunday, c'est plus facile pour les clients, il n'y a plus d'erreurs dans les additions de la part des serveurs. La machine à carte est une technologie qui n'avait jamais changé. Sunday est un super service qui nous change la vie », déclare le restaurateur, conquis. À l'anglaise, la fine équipe file dans la nuit... Arrivederci !

Daphné Segretain

© Big Mamma / Sunday

ideas

The Diamond Dove

Cofondatrice de la marque de bijoux Gemmyo, **Pauline Laigneau (H.12)** est aussi podcasteuse à succès et propose des sessions de développement personnel avec Demian. Portrait d'une multi-entrepreneure hors norme.

Co-founder of the jewelry brand Gemmyo, Pauline Laigneau (H.12) is also a successful podcaster and offers personal development sessions with Demian. Portrait of an extraordinary multi-entrepreneur.



Après la France, la Suisse et la Belgique, Pauline Laigneau s'apprête à conquérir Tokyo. Un pop-up store de sa marque Gemmyo a ouvert en décembre dernier dans un hôtel luxueux et sera remplacé au mois de novembre par une boutique au cœur de la capitale du pays du Soleil-Levant. Un succès commercial qui ouvre les horizons d'une entrepreneure qui a déjà des centres d'intérêt très larges : ses allers-retours entre la France et la Suisse, où elle vit désormais, ses podcasts, sa récente aventure dans la formation et ses multiples passions ne lui laissent guère le temps de s'ennuyer. Et font d'elle un personnage inclassable.

Les piliers de la réussite

« Nous sommes tous conditionnés, volontairement ou non, par nos parents et par l'éducation que nous avons reçue durant notre enfance. Le contexte familial est générateur de personnalité, de caractère, de grandes décisions », analyse Pauline, fille d'entrepreneurs, au micro de la soirée HEC Life Project, en avril dernier. Sa mère, architecte-paysagiste, a développé un tempérament d'artiste et une grande sensibilité esthétique.

After France, Switzerland, and Belgium, Pauline Laigneau is set to conquer Tokyo. A pop-up store of her brand Gemmyo opened last December in a luxurious hotel, followed in November by a boutique in the heart of the capital of the Land of the Rising Sun. A commercial success that broadens the horizons of an entrepreneur who already has a wide range of interests: her frequent trips between France and Switzerland, where she now lives, her podcasts, her recent venture into training, and her multiple passions leave her little time to get bored. They make her an unclassifiable character.

The pillars of success

"We are all conditioned, whether we like it or not, by our parents and the education we received during our childhood. The family context shapes our personality, character, and major decisions," analyzes Pauline, herself the daughter of an entrepreneur, speaking at the HEC Life Project event last April. Indeed, her father instilled in her a taste for hard work and perseverance. Her mother, a landscape architect, developed an artistic temperament and a strong aesthetic sensitivity. Thanks to this upbringing and her parents, she was able to express her originality while developing her sense of initiative. As a young girl, although Pauline envied the professional autonomy of her parents, both self-employed, she always imposed a framework on herself. This desire to balance freedom and conformity pushed her to pursue higher

© DR



tique. Son père, entrepreneur, lui a inculqué le goût de l'effort et de la persévérance. C'est grâce à cette enfance et à ses parents qu'elle a su exprimer son originalité, tout en développant son sens de l'initiative.

Jeune, même si Pauline envie l'autonomie professionnelle de ses parents, tous deux travailleurs indépendants, elle a toujours tenu à s'imposer un cadre. Cette volonté de concilier liberté et conformité la pousse à vouloir suivre de grandes études, et elle se plonge bientôt dans une vie de bête à concours.

Alors qu'elle était une élève moyenne au collège et au lycée, elle décide de passer l'agrégation en 2004, dans l'idée d'intégrer l'École normale supérieure. Le concours extrêmement sélectif est un défi de taille pour la jeune fille. « Dans ma réussite, il y a toujours une part de chance, mais je la dois surtout à mon travail. J'ai eu le plaisir de réviser avec de très bonnes

“Tout le monde peut être entrepreneur, et pas seulement grâce aux études. Ça sera plus dur et plus long, mais si tu te mets au travail, tu y arriveras”

education, and she soon dived into a life of rigorous study. Although she was an average student in middle and high school, she decided to take the agrégation in 2004, aiming to join the École Normale Supérieure. The highly selective exam was a significant challenge for the young woman. “In my success, there is always an element of luck, but I owe it primarily to my hard work. I had the pleasure of studying with very good friends from prep school, and a strong team spirit allowed us, despite the competition, to bring out the best in each other and fill in each other’s gaps,” she recalls. Admitted to the École Normale Supérieure in modern literature, she even passed the agrégation in English, but decided to abandon her studies that were leading her towards teaching.

An outsider at HEC

In 2009, after “failing miserably” the entrance exam to the ENA, she joined HEC to develop her entrepreneurial spirit. When she set foot on the Jouy-en-Josas campus, she felt like an outsider among the other students. “I was 26 years old, a civil servant, and I knew perfectly well that I wanted to become an entrepreneur, whereas most HEC students are young people who come straight from prep school and pursue these studies to please their parents. They know they will get a good job after graduation, but they have no idea how to find their path,” she said jokingly. Despite her obvious difference, she retains some of her best memories from her time at HEC. She discovered the world of business, interned in India with Pernod in viticulture, and experienced the adventure of driving a delivery truck for Hugo & Victor patisserie shops.

At Jouy-en-Josas, Pauline also formed lasting friendships with Idriss Hassim (M.12), Claire Canot-Houiller (H.12), Anna Rossin (H.12), Julie Barbezat (H.12), Jonathan Tuchbant (H.12), and Estelle Abbou (M.12), the daughter of Jacob Abbou, her former professor and mentor at HEC-Entrepreneurs, who recently passed away. “Anyone can be an entrepreneur, not just because of their degree. It will be harder and take longer, but if you really get to work, you will succeed!” His words still resonate with the accomplished entrepreneur she is today. These words allowed her to free herself from the burden of her impostor syndrome.

Gemmyo, born from an idyllic romance

2012. A series of fortunate events: at 27, Pauline graduated from HEC and got engaged to Charif Debs. When her partner proposed, the couple set out to find an engagement ring but couldn't find one that was both original and within their budget. This led them to the idea of creating a personalized, demanding, and made-in-France jewelry brand that respects environmental issues.

Thus, Gemmyo was born from this idea: manufacturing ensured by seven workshops across France (except for watches, which are made in the heart of the Swiss Jura, the cradle of watchmaking). The company soon employed over

amies de prépa et c'est cet esprit d'équipe qui nous a permis, en dépit de la compétition, de tirer le meilleur de chacune et de combler les lacunes des autres », se souvient-elle. Reçue à l'École normale supérieure en lettres modernes, elle obtient même l'agrégation d'anglais, mais décide pourtant d'abandonner ses études qui la destinent à l'enseignement.

Un Ovni à HEC

En 2009, après avoir « lamentablement échoué » le concours d'entrée à l'ENA, elle intègre HEC pour y développer son goût de l'entrepreneuriat. Lorsqu'elle met le pied sur le campus de Jouy-en-Josas, elle a le sentiment d'être un Ovni au milieu des autres étudiants. « J'avais 26 ans, j'étais fonctionnaire, je savais parfaitement que je voulais devenir entrepreneure, alors que la majorité des élèves d'HEC sont des jeunes qui sortent de prépa et suivent ces études pour faire plaisir à leurs parents. Ils savent qu'ils auront un bon job à la sortie, mais n'ont pas la moindre idée de comment trouver leur voie », s'amuse-t-elle.

Malgré son décalage évident, elle garde de son passage à HEC quelques-uns de ses meilleurs souvenirs. Elle y découvre le monde de l'entreprise, suit un stage en Inde, chez Pernod en viticulture, et vit l'aventure aux commandes d'un camion de livraison pour la pâtisserie Hugo & Victor.

À Jouy-en-Josas, Pauline noue également des amitiés durables. Idriss Hassim (M.12), Claire Canot-Houiller (H.12), Anna Rossin (H.12), Julie Barbezat (H.12), Jonathan Tuchbant (H.12) ou encore Estelle Abbou (M.12), fille de Jacob Abbou, son ancien professeur et mentor à HEC-Entrepreneurs, décédé il y a peu.

« Tout le monde peut être entrepreneur, et pas seulement grâce aux bonnes études. Ça sera plus dur et plus long, mais si tu te mets réellement au travail, tu y arriveras ! » Ses paroles résonnent encore à l'esprit de l'entrepreneure accomplie qu'elle est aujourd'hui. Des mots qui lui ont permis de se libérer du poids de son syndrome de l'imposteur.

Gemmyo, née d'une idylle

2012. Enchaînement d'événements heureux : à 27 ans, Pauline est diplômée d'HEC et fiancée à Charif Debs. Lorsque son compagnon la demande en mariage, le couple se lance en quête d'une bague de fiançailles. Mais il ne trouve pas le bijou qu'il voudrait, à la fois original et correspondant à leur budget. De là naît leur idée de créer une marque de joaillerie personnalisée, exigeante et made in France, respectueuse des enjeux environnementaux.

Gemmyo naît donc à partir de cette idée : une fabrication assurée par sept ateliers répartis sur le territoire

“Anyone can be an entrepreneur, and not just through education. It's going to be harder and take longer, but if you work hard, you'll get there”

150 artisans and used 75% to 100% recycled gold to limit its ecological footprint. Initially only available online, Gemmyo's jewelry is now distributed in nine boutiques in France, Belgium, Switzerland, and Japan.

Crisis and Reinvention

However, the ups and downs of entrepreneurship also bring challenges and periods of doubt. In 2018, the jewelry house had grown, and the founding couple was no longer the majority shareholders of Gemmyo. This loss of independence deeply affected Pauline, who even considered leaving the company. “We were no longer at home, and it plunged me into an existential crisis, which happens to me every four or five years. I could have left, but I am partnered with my husband. If I had left the company, he would have seen it as a betrayal,” she explains. Designing Your Life served as a lifeline. “This book helped me a lot to realize that I had made choices at certain points in my life, but those choices were not necessarily final, and that I could still change my path and reinvent myself.” A year and a half later, Pauline and Charif regained majority ownership of Gemmyo. But the long period of introspection allowed the couple to change their lives: they moved to Switzerland, with its mountainous landscapes and as a bastion of both jewelry and watchmaking, and decided not to have children. They prioritized their life as a couple.

français (hormis les montres, qui sont confectionnées au cœur du Jura Suisse, berceau de l'horlogerie). La maison fait bientôt travailler plus de 150 artisans et utilise de 75 % à 100 % d'or recyclé pour limiter son empreinte écologique. Initialement seulement disponibles en ligne, les bijoux de Gemmyo sont désormais distribués dans neuf boutiques en France, en Belgique, en Suisse et au Japon.

Crise et réinvention

Mais les aléas de l'entrepreneuriat réservent aussi des épreuves et des périodes de doutes. En 2018, la maison de joaillerie a grandi et le couple de fondateurs n'est plus actionnaire majoritaire de Gemmyo. Cette perte d'indépendance affecte durement Pauline, qui songe même à quitter le navire. « On n'était plus chez nous, et cela m'a plongée dans une crise existentielle, comme cela m'arrive tous les quatre ou cinq ans. J'aurais pu partir, mais je suis associée avec mon mari, si j'avais quitté l'entreprise, il l'aurait vécu comme une trahison », explique-t-elle aujourd'hui.

Designing Your Life lui servira de planche de salut. « Ce livre m'a beaucoup aidé à prendre conscience que j'avais fait des choix à certains moments de ma vie, mais que ces choix n'étaient pas forcément définitifs, que je pouvais encore changer de voie, me réinventer. » Un an et demi plus tard, Pauline et Charif redeviennent actionnaires majoritaires de Gemmyo. Mais la longue remise en question a permis au couple de changer de vie : ils partent s'installer en Suisse, paysages montagneux et bastion de la joaillerie comme de l'horlogerie, et décident de ne pas avoir d'enfants. Priorité à la vie de couple.

Une entrepreneure hors norme

En traversant cette zone de turbulence, Pauline commence à écouter des podcasts de développement personnel américain. « J'étais devenue assez fermée sur moi-même, ça m'a donné beaucoup de recul », se souvient-elle. Progressivement, elle entreprend de réaliser elle-même des contenus. *Le Podcast de Pauline Laigneau* voit le jour en mars 2018. « Côté le succès pour inventer le sien, c'est l'ambition que je me suis donnée avec ce podcast », résume-t-elle. À son micro, la parole est libre et sans artifice, les grandes figures du business s'y racontent en toute transparence. Avec plus de 500 000 écoutes par mois, 257 invités, presque 500 épisodes, et une chaîne YouTube qui affiche près de 41 800 abonnés, *Le Podcast de Pauline Laigneau* est

“My ambition with this podcast is to work alongside success in order to invent my own”

An extraordinary entrepreneur

During this turbulent period, Pauline began listening to American personal development podcasts. “I had become quite closed off, and it gave me a lot of perspective,” she recalls. Gradually, she started creating her own content. The Podcast de Pauline Laigneau was born in March 2018. “Rubbing shoulders with success to invent your own is the ambition I set for myself with this podcast,” she summarizes. At her microphone, speech is free and unadorned, with leading business figures sharing their stories transparently. With over 500,000 streams per month, 257 guests, nearly 500 episodes, and a YouTube channel with nearly 41,800 subscribers, The Podcast de Pauline Laigneau is number one in its category in France. In 2020, in the midst of the health crisis, she decided to launch a new project: offering personal development training. Four years later, Demian already has 15,000 clients.

Passionate about marketing, management, and entrepreneurship, this businesswoman lacks time but still indulges in unexpected passions. Pauline is an avid gamer. “I managed to blow up the motherboard of my brand new computer because it overheated after a weekend on Heroes of Might and Magic.” And when she looks up from her screen, it's often to look at the sky in search of a rare bird. An expert ornithologist, the entrepreneur particularly loves the great cormorant. This endangered species is one of the few seabirds whose feathers are not waterproof. They must therefore spread their wings to dry them in the sun. Taking all the time she needs to spread her wings and secure her take off, this entrepreneur experiences periods of intense doubt just as much as she is attuned to personal growth concerns and the pursuit of a greater meaning.

Loane Gilbert

Biography

2004
Joins the
École Normale
Supérieure

2007
Passes
the Agrégation
in English

2009
Joins HEC Paris

2011
Engagement
and creation
of Gemmyo

2018
Starts her podcast

2020
Creates the
company Demian



© DR

“Côtoyer le succès pour inventer le sien, c’est l’ambition que je me suis donnée avec ce podcast”

numéro 1 dans sa catégorie en France. En 2020, en pleine crise sanitaire, elle décide de lancer un nouveau projet : proposer des formations de développement personnel. Quatre ans plus tard, Demian compte déjà 15 000 clients.

Passionnée de marketing, de management et d’entrepreneuriat, cette business woman manque de temps, mais s’adonne pourtant à des passions inattendues. Pauline est une gameuse invétérée. « J’ai réussi à faire exploser la carte mère de mon tout nouvel ordinateur parce qu’il était en surchauffe à la suite d’un week-end sur *Heroes of Might and Magic* ». Et lorsqu’elle lève les yeux de son écran, c’est souvent pour les lever au ciel, à la recherche d’un oiseau rare. Ornithologue experte, l’entrepreneure affectionne tout particulièrement le grand cormoran. Cette espèce menacée est l’un des rares oiseaux marins dont les plumes ne sont pas déperlantes. Ils doivent donc déployer leurs ailes pour les faire sécher au soleil.

Prendre le temps de déployer ses ailes pour assurer son envol, ce pourrait être le credo de cette entrepreneure sensible aux questions de développement personnel et de quête de sens, ainsi qu’aux périodes de doute intense.

Loane Gilbert



Design et légitimité

« Je n’ai pas de formation artistique et, pendant longtemps, cela m’a un peu complexée. Dès le début, j’ai eu une vision très claire de la marque et des visuels mais difficile à atteindre car, je ne me trouvais pas vraiment légitime pour dessiner moi-même les bijoux. Au début, nous n’avions pas d’argent pour avoir une direction artistique et de cette contrainte est née une forme de créativité. Ensuite, une amie qui était déjà dans le monde de la gemmologie a fait quelques dessins pour nous. Puis je me suis fait aider par des ateliers pour transformer ces premières esquisses en idées techniques. Un jour, j’ai reçu un très bon conseil d’une personne extérieure, très réputée dans le monde de la joaillerie qui m’a fait comprendre que je pouvais être une femme de business et avoir des bonnes idées créatives. Giorgio Armani est un businessman et un homme très créatif. Je ne me compare pas à lui, mais encore une fois ce syndrome de la bonne élève m’avait cantonnée à une seule case. »

Design and Legitimacy

“I don’t have an artistic background, and for a long time, this made me feel a bit insecure. From the beginning, I had a very clear vision of the brand and its visuals, but it was difficult to achieve because I didn’t feel legitimate enough to design the jewelry myself. At first, we didn’t have the money to afford an artistic director, and from this constraint, a form of creativity emerged. Later, a friend who was already in the world of gemology made some drawings for us. Then I got help from workshops to transform these initial sketches into technical ideas. One day, I received very good advice from an outsider, a highly reputed person in the world of jewelry, who made me understand that I could be a businesswoman and have good creative ideas. Giorgio Armani is a businessman and a very creative man. I don’t compare myself to him, but once again, this ‘good student’ syndrome had confined me to just one box.”

© DR



ideas

le grand dossier

SPORT AND BUSINESS

behind the games



À l'occasion des JO, *HEC Stories* plonge dans les relations entre le sport et l'argent. Neuf entretiens en toute transparence.

On the occasion of the Olympics, "HEC Stories" delves into the relationship between sports and money. Nine interviews with complete transparency.



VALÉRIE PÉCRESSE (H.88)

a springboard for the Paris region



Transports, équipements sportifs, emplois, logements... Depuis que Paris a été désignée ville hôte des Jeux olympiques 2024, la Région Île-de-France met les bouchées doubles pour faire de cet événement hors norme une réussite pour les athlètes, les visiteurs et les Franciliens. Valérie Pécresse (H.88) fait le point sur les investissements engagés et les retombées attendues.

Quel est le montant des subventions accordées par la Région en faveur du sport ? Ces subventions ont-elles augmenté en prévision des Jeux ?

Valérie Pécresse : Depuis mon élection à la tête de la Région Île-de-France en 2016, le budget sport a été en constante augmentation, il a même plus que doublé (+150 %). Avec un budget annuel de 100 millions d'euros, nous mettons l'accès au sport au cœur de nos investissements. À l'issue des Jeux, nous aurons construit ou rénové 2 600 équipements sportifs partout sur le territoire afin de favoriser la pratique sportive de proximité. Des Jeux réussis seront des Jeux où les athlètes français et notamment franciliens seront sur le haut du podium. C'est pourquoi nous avons aussi mis en place une politique d'excellence sportive, qui permet de doter des sportifs de compétition d'un budget de 10 000 à 15 000 euros afin de leur permettre de s'entraîner sans perte de revenus.

Sports facilities, housing, jobs, transportation... Since Paris was designated as the host city for the 2024 Olympics, the Île-de-France Region has been pulling out all the stops to ensure this extraordinary event is a success for athletes, visitors, and the people of Île-de-France. Valérie Pécresse (H.88) provides insights into the investments made and the expected outcomes.

What is the amount of subsidies granted by the Region to sports? Have these subsidies increased in anticipation of the Games?

Valérie Pécresse: Since I was elected President of the Île-de-France Region in 2016, the sports budget has consistently increased and more than doubled (+150%). With an annual budget of €100 million, we prioritize access to sports in our investments. By the end of the Games, we will have constructed or renovated 2,600 sports facilities across the region to encourage sports practice locally. A successful Games will see French athletes, especially those from Île-de-France, standing on the podium. That's why we've also implemented a sports excellence policy, providing competitive athletes with a budget of €10,000 to €15,000 to train without income loss.

How much has the Region invested in the 2024 Games?

V.P.: As the largest public funder after the state, the Île-de-France Region has invested nearly €500 million. Primarily in sports facilities, including pools in the Seine-Saint-Denis and Val-d'Oise counties, athletics stadiums, equestrian facilities in the Yvelines county, and a completely renovated training center for athletes in the Hauts-de-Seine county. These investments will help us catch up because our region was under-equipped in sports facilities. Additionally, there are thousands of housing units in the athletes' village, which will become student

Bio

1988
Graduated from HEC (École des Hautes Études Commerciales)

1992
Graduated from ENA (École Nationale d'Administration)

2002
Elected member of parliament for the Yvelines department

2007
Appointed Minister of Higher Education and Research, then Minister of Budget

2011
Became the Government Spokes person

2015
Elected President of the Île-de-France Region

Combien la Région a-t-elle investi pour les Jeux 2024 ?

V.P. : Premier financeur public après l'État, la Région Île-de-France a investi près de 500 millions d'euros. D'abord en équipements sportifs, avec des piscines en Seine-Saint-Denis et dans le Val-d'Oise, des stades d'athlétisme, des équipements équestres dans les Yvelines, ou encore un centre de formation totalement rénové pour des sportifs dans les Hauts-de-Seine. Ces investissements vont nous permettre d'opérer un rattrapage, car notre territoire était sous-équipé en installations sportives. S'y ajoutent les milliers de logements du village des athlètes, qui deviendront des résidences étudiantes, mais aussi des aménagements urbains et des espaces verts qui transformeront nos villes et les rendront plus durables. Ces infrastructures seront un héritage pour les Franciliens, car tous ses équipements auront une vie après les JO. De cette manière, nous plaçons les Jeux au service du territoire.

Quelles sont les retombées économiques attendues pour la Région ?

V.P. : Les jeux attireront 13,4 millions de visiteurs français – dont près de 50 % franciliens –, et 1,9 million de touristes étrangers. L'impact des Jeux en termes d'investissement se fait déjà sentir: depuis 2017, plus de 4 000 emplois ont été créés grâce aux projets

residences, along with urban developments and green spaces that will transform and sustain our cities. These infrastructures will be a legacy for the people of Île-de-France, as all these facilities will continue to serve after the Olympics. In this way, we are leveraging the Games for the benefit of the region.

What economic impacts are expected for the Region?

V.P.: The Games will attract 13.4 million French visitors – nearly 50% from Île-de-France – and 1.9 million foreign tourists. The impact in terms of investment is already being felt: since 2017, over 4,000 jobs have been created due to projects by 110 international companies working for the Games. During the 2024 Olympics and Paralympics, Île-de-France will showcase technological and industrial innovation, highlighting the potential of local businesses. It is estimated that the Games will generate a surplus of €6 to €9 billion, representing 0.4% of France's GDP. Additionally, the Games will mobilize 180,000 jobs, with 150,000 in Île-de-France: 90,000 in organization and event management (communication, marketing, private security), 62,000 in tourism (hospitality, catering, transportation), and 30,000 in construction (skilled workers, site managers, etc.). 4,000 jobs have also been created by foreign companies. We must now anticipate the reintegration of employees hired for the Games. It is estimated that after the Games, around 25% of trained and employed individuals for this event, approximately 35,000 people from Île-de-France, may need to seek new employment or undergo retraining. That's why we're launching a dedicated platform, «Emploi post JOP» (Post-Olympics Employment).

Interview by Marie Tourres



d'investissement de 110 entreprises internationales, qui travaillent au service des Jeux. À l'occasion des Jeux olympiques et paralympiques de 2024, l'Île-de-France sera une vitrine en matière d'innovation technologique et industrielle, qui mettra en valeur le potentiel des entreprises locales. On estime que les Jeux devraient générer une plus-value de 6 à 9 milliards d'euros, soit 0,4 % du PIB français.

En outre les Jeux vont mobiliser 180 000 emplois, dont 150 000 en Île-de-France: 90 000 dans le secteur de l'organisation et de l'événementiel (communication, marketing, sécurité privée), 62 000 dans le tourisme (hospitalité, restauration, conduite de véhicules, etc.) et 30 000 dans la construction (ouvriers qualifiés, conducteurs de chantiers...).

Il faut dès à présent anticiper la reconversion des salariés employés pour les Jeux. On estime qu'après les Jeux, environ 25 % des personnes formées et employées pour cet événement, soit 35 000 Franciliens environ, risquent de se retrouver en recherche d'emploi ou face à la nécessité de mener une reconversion. C'est pourquoi nous lançons une plateforme dédiée, Emploi post JOP.

Le dossier de candidature de Paris prévoyait la gratuité des transports en commun. Vous avez finalement annoncé une hausse du prix des billets ? Comment l'expliquer ?

V.P. : En effet le Cojop avait promis des transports gratuits et, finalement, c'est à moi que revient la tâche ingrate de dire qu'ils n'ont pas l'argent et qu'il faut équilibrer les comptes. Sur la facture globale, nous sommes à 250 millions au lieu de 200 millions et je refuse que ces surcoûts soient payés par les Franciliens. Ni l'État ni le Cojop n'étant en mesure de couvrir ces surcoûts, nous avons pris la décision de le répercuter sur les spectateurs, en les incitant fortement à prendre le Pass Paris 2024 : il coûtera 16 euros par jour, avec un tarif dégressif en fonction du nombre de journées, et 70 euros pour une semaine. Je me suis engagée à ce que les Franciliens ne paient pas le prix du renforcement des transports. J'assume de tenir un discours de vérité sur les Jeux, en reconnaissant ses bénéfices mais aussi les désagréments. Ces Jeux seront les premiers de l'histoire à être 100 % accessibles en transport en commun ! La gratuité n'aurait pas permis un tel engagement.

Propos recueillis par Marie Tourres

Behind-the-Scenes VIP at the Olympics

Hired by the American group On Location, former deputy director of the Stade de France Jean-Christophe Giletta (E.08) will oversee offering VIP clients a high-end experience on the day of the opening ceremony of the Olympics. Ticketing, accommodations, dining, and personalized services... Clients have paid up to €9,500 for a premium package allowing them to attend the opening ceremony from the Pont de l'Alma and Pont de la Concorde, which have been privatized and transformed into an open-air Parisian brasserie. Jean-Christophe Giletta has also privatized seven barges between the Pont des Arts and the Pont d'Iéna, as well as the Palais de Tokyo, five restaurants, and the Musée de l'Homme to ensure an exceptional view of the ceremony. In total, 19 venues have been selected to accommodate nearly 13,000 people on the evening of the opening ceremony. The American company will also offer the opportunity to watch the sailing event in Marseille from a boat or to attend the athletics competitions from a seat located at the finish line. The group is expected to create over 3,000 jobs for the 2024 Paris Olympics... in addition to tackling security and logistical challenges.

JO en mode VIP

Recruté par le groupe américain On Location, l'ex-directeur adjoint du Stade de France Jean-Christophe Giletta (E.08) sera en charge de proposer aux clients VIP une expérience haut de gamme le jour de la cérémonie d'ouverture des JO. Billetterie, hébergement, restauration et prestations personnalisées... Les clients ont déboursé jusqu'à 9 500 euros pour un package premium permettant d'assister à la cérémonie d'ouverture, depuis les ponts de l'Alma et de la Concorde, privatisés et transformés en brasseries parisiennes à ciel ouvert. Jean-Christophe Giletta a également privatisé sept péniches entre le pont des Arts et le pont d'Iéna, ainsi que le Palais de Tokyo, cinq restaurants et le musée de l'Homme afin d'assurer une vue exceptionnelle sur la cérémonie. En tout, 19 lieux ont été sélectionnés pour accueillir près de 13 000 personnes le soir de l'ouverture. La société américaine proposera également de suivre l'épreuve de voile à Marseille depuis un bateau ou d'assister aux compétitions d'athlétisme depuis un siège situé sur la ligne d'arrivée. Le groupe devrait créer plus de 3 000 emplois pour les JO de Paris 2024... en plus de s'attaquer à un défi sécuritaire et logistique.

AROP

Les amis de l'Opéra



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

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

Vous bénéficiez d'accès privilégiés, d'espaces privés 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

COLINE RENAULT (H.21)

heroes, euros & zeros



« **Two-thirds of the service providers and suppliers for the Olympics are small and medium-sized enterprises** »

Le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (Cojop) Paris 2024 est chargé, sous l'égide du Comité international olympique (CIO), de planifier, organiser, financer et livrer les Jeux de Paris. Avocate de formation, Coline Renault (H.21) a intégré le COJOP à la Direction des Opérations. Elle en explique les rouages économiques et financiers.

L'organisation des Jeux olympiques est régie par le Comité international olympique (CIO), créé par Pierre de Coubertin en 1894. D'où tire-t-il ses revenus et quel est son mode de fonctionnement ?

Coline Renault : Le CIO est l'organe qui élit la ville hôte parmi les différentes candidatures qu'il reçoit. Il est financé par les droits de retransmission TV, dont il a le monopole, et par des partenariats dit « premium » : Allianz, assureur des Jeux ; Visa, qui fournit toutes les solutions de paiement ; ou encore Omega, qui assure le système de scoring. Sur les territoires nationaux, le CIO est représenté par les Comités nationaux olympiques. En France, il s'agit du Comité national olympique et sportif français (CNOSF). Lorsque la ville de Paris a remporté la candidature

Under the leadership of the International Olympic Committee (IOC), the Organizing Committee of the Olympic and Paralympic Games (COJOP) Paris 2024 is responsible for planning, organizing, financing and delivering the Paris Games. Trained as a lawyer, Coline Renault (H.21) joined the COJOP in the Operations Department. She explains the economic and financial mechanisms involved.

The organization of the Olympic Games is governed by the International Olympic Committee (IOC), established by Pierre de Coubertin in 1894. Where does it derive its revenues from and how does it operate?
Coline Renault : The IOC is the body that selects the host city from the various candidate bids it receives. It is funded by television broadcasting rights, over which it holds a monopoly, and by "premium" partnerships such as Allianz, the insurer of the Games; Visa, providing all payment solutions; and Omega, supplying the timing and scoring systems. Nationally, the IOC is represented by the National Olympic Committees. In France, this is the French National Olympic and Sports Committee (CNOSF). When the City of Paris became host of the 2024 Games, it contractualized with the IOC and the CNOSF to create the COJOP Paris 2024. The latter is therefore partly financed by the IOC (€1.2 billion including €750 million in TV rights and €470 million in premium partnerships).

Organizing the Olympic Games also requires engaging numerous service providers. How is this ecosystem established?
C.R. : In the traditional Games delivery model, the Organizing Committee signs a contract with the venue owners, takes possession of the premises and then takes charge of delivering all the expected operations. Paris

pour accueillir les Jeux en 2024, elle a contractualisé avec le CIO et le CNOSF pour fonder le Cojop Paris 2024. Ce dernier est donc financé notamment par le CIO, à hauteur de 1,2 milliard d'euros (dont 750 millions d'euros proviennent de droits de retransmission TV et 470 millions des partenariats premium).

L'organisation des Jeux Olympiques nécessite aussi de faire appel à de nombreux prestataires. Comment cet écosystème est-il mis en place ?

C.R. : Dans le modèle classique de livraison des Jeux, le Comité d'organisation signe un contrat avec les exploitants ou propriétaires des sites, prend possession des lieux, puis se charge de livrer l'ensemble des prestations attendues. Paris 2024 a voulu changer la donne et capitaliser plutôt sur les expertises existantes en laissant exploitants et propriétaires aux manettes de leurs sites et en déléguant certaines opérations à des experts de l'événementiel sportif. C'est ainsi que Roland Garros s'occupera des épreuves de tennis au sein de leur site historique, ou qu'ASO, l'organisateur du Tour de France, s'est vu confier les épreuves sur route (cyclisme, marathon). En parallèle,

Bio

2021
Graduated from the Master in Management at HEC

2021
Obtained the CAPA (Certificate of Aptitude for the Legal Profession) and registered with the Paris Bar

2021
Joined Paris 2024 Olympic and Paralympic Organizing Committee (COJOP)

2024 wanted to change this model and capitalize instead on existing expertise by leaving venue owners in charge of their venues and delegating certain operations to experts in the sports event industry. Roland Garros, for example, will run the tennis events at their historic venue, while ASO, organizer of the Tour de France, is responsible for the road events (cycling, marathon). At the same time, Paris 2024 has partnered with more than 70 partners (for a total budget of 1.226 bn€), providing products and services in their respective sectors, such as telecommunications (Orange), the athlete transportation vehicle fleet (Toyota), energy supply (EDF) or volunteer uniforms (Decathlon). Finally, Paris 2024 engages several hundred contractors and suppliers (security guards, builders, manufacturers, etc.), two-thirds of whom are small and medium-sized enterprises (SMEs).

From the outset, the Paris 2024 COJOP expressed a desire to offer socially and environmentally virtuous Games. How does it translate into reality?
C.R. : Fewer construction sites, fewer equipment produced, less single-use plastic ... We have sought to reduce everything that can be reduced, aiming for Games that emit less carbon and consume fewer resources, while benefiting the largest number of people. Vendor selection is subject to public procurement laws and follows competitive bidding processes with strict specification on environmental and social issues. French companies are prioritised to boost the local economy. Every product used for Paris 2024 (computers, signage, etc.) must be designed for a second life. Finally, there is a genuine desire to integrate social and solidarity economy actors into this ecosystem: over 130 SSE structures have won one or more Paris 2024 contracts.

Interview by Marie Torres

« Les deux tiers des prestataires et fournisseurs des Jeux de Paris 2024 sont des TPE-PME »

Paris 2024 s'est entouré de plus de 70 entreprises partenaires (pour un budget total de 1,226 milliard d'euros) fournissant produits et services de leur secteur d'activité comme la télécommunication (Orange), la flotte de véhicules qui transportera nos athlètes (Toyota), la fourniture d'énergie (EDF) ou les uniformes des volontaires (Décathlon). Enfin, Paris 2024 fait appel à plusieurs centaines de prestataires et fournisseurs (agents de sécurité, constructeurs, équipementiers, etc.) dont les deux tiers sont des TPE-PME.

Dès le début, le Cojop de Paris 2024 a affirmé sa volonté de proposer des Jeux vertueux sur le plan social et environnemental. Comment cela se traduit-il ?

C.R.: Moins de sites construits, moins d'équipements produits, moins de plastique à usage unique... Nous avons cherché à réduire tout ce qui peut être réduit, pour des Jeux qui émettent moins de carbone et consomment moins de ressources, tout en en faisant bénéficier le plus grand nombre. Le choix des prestataires est soumis à la loi de la commande publique et fait suite à des appels d'offres qui édictent un cahier des charges très strict sur les enjeux environnementaux et sociaux. Les entreprises françaises sont privilégiées afin de dynamiser l'économie locale. Chaque produit utilisé dans le cadre de Paris 2024 (ordinateur, signalétique, etc.) doit être fléché pour une seconde vie. Il y a enfin une vraie volonté d'intégrer dans cet écosystème des acteurs de l'économie sociale et solidaire : plus de 130 structures de l'ESS ont ainsi remporté un ou plusieurs marchés de Paris 2024.

Propos recueillis par Marie Tourres

Une association et un établissement public

Le Cojop est une association de loi 1901 à but lucratif. Son budget permet de financer la location, l'aménagement et le fonctionnement des sites, l'organisation des compétitions, l'accueil des délégations, l'hébergement et le transport des athlètes, la sécurité des lieux de compétition ou encore les cérémonies d'ouverture et de clôture. Le Cojop mobilisera un effectif de 4 000 personnes au moment des Jeux. Un établissement public, la Solideo (Société de livraison des ouvrages olympiques) a quant à elle été créé pour financer, superviser et livrer les aménagements et ouvrages destinés à la compétition (village des athlètes, centre aquatique olympique à Saint-Denis). Son budget est d'environ 4,4 milliards d'euros.

La Cojop en chiffres

- **4,397 milliards d'euros** pour le budget du Comité d'organisation de Paris 2024.
- **96%** de financement privé pour l'organisation des Jeux olympiques.
- **1,2 milliard d'euros** de dotation du CIO (dont 750 M€ de droits TV et 470 M€ de partenariats premium).
- Billetterie, hospitalités, licensing : 1,4 milliard d'euros (dont billetterie 1,1 Md€ ; hospitalités 170 M€ et licensing 127 M€).
- Partenariats : 1,226 milliard d'euros.
- Recettes diverses : 193 millions d'euros.
- **4%** de financement public pour l'organisation des Jeux paralympiques.

An Association and a Public Establishment

The COJOP is a nonprofit association under French law (Association loi 1901). Its budget finances the rental, development, and operation of venues, the organization of competitions, the reception of delegations, the accommodation and transportation of athletes, venue security, and the opening and closing ceremonies. The COJOP will mobilize a workforce of 4,000 people during the Games. A public establishment called Solideo was also created to finance, supervise, and deliver facilities and infrastructure for the competition (including the Athletes' Village and the Olympic Aquatics Centre in Saint-Denis). Its budget is approximately €4.4 billion.

The COJOP in figures

€4.397 billion for the budget of the Paris 2024 Organizing Committee (COJOP)

96% private funding for the organization of the Olympic Games

IOC Allocation: €1.2 billion (including €750 million from TV rights and €470 million from "premium" partnerships)

Ticketing, hospitality, licensing: €1.4 billion (including €1.1 billion from ticket sales, €170 million from hospitality, and €127 million from licensing)

Partnerships: €1.226 billion

Miscellaneous revenue: €0.193 billion

4% public funding for the organization of the Paralympic Games

Success is ready to grow.



Investir, c'est bien. Provoquer l'avenir, c'est mieux. Avec 35 milliards d'euros sous gestion, Eurazeo, acteur majeur sur les marchés privés européens, accompagne près de 600 entreprises sur les segments du mid market, de la croissance et de l'impact. Grâce au savoir-faire de nos 400 experts des stratégies de Private Equity, de Private Debt, et Real Assets, nous construisons les champions européens de demain.

Power
Better
Growth

EURAZEO



A gender story

The creator of the modern Olympic Games Baron Pierre de Coubertin had no shortage of adjectives to describe women's sports: "impractical, uninteresting, unaesthetic, and, we dare say, incorrect." *"The Incorrect Ones"* is a documentary made in 2020 by Anne-Cécile Genre (H.05), about the journey of Alice Milliat, who fought her whole life for the integration of women into the Olympic Games. Louli Sanua, the founder of HEC Jeunes Filles, who introduced her to patrons in 1918 to help build the Elisabeth stadium. Anne-Cécile Genre is also the author of *"Violette Morris, Without Forgery"* (2023), about the trajectory of a controversial sports figure, and *"In the Deep End"* (2024), about learning to swim in France. Three stories about inclusion in sports.

Les Incorrectes, une histoire de genre

Créateur des Jeux olympiques modernes, le baron Pierre de Coubertin ne manquait pas de qualificatifs pour parler du sport féminin : « impraticable, inintéressant, inesthétique et, nous ne craignons pas de le dire, incorrect. » *Les Incorrectes*, c'est le titre d'un documentaire réalisé en 2020 par Anne-Cécile Genre (H.05), sur le parcours d'Alice Milliat, qui milita toute sa vie pour l'intégration des femmes aux Jeux olympiques. C'est d'ailleurs Louli Sanua, la fondatrice de HEC Jeunes Filles, qui lui présenta des mécènes en 1918 afin de faire bâtir le stade Elisabeth. Anne-Cécile Genre est aussi autrice des films *Violette Morris, sans contrefaçon* (2023), sur la trajectoire d'une figure sportive controversée, et *Dans le grand bain* (2024), sur l'apprentissage de la natation en France. Des récits à la gloire de l'insertion dans le sport.



Jeux icôniques

Des images d'archives aux teintes sépia, décorées de peinture et de typographie... La « série olympique » du peintre et entrepreneur David Kassir (E.04) a décroché le label « Olympiade culturelle » de Paris 2024. Visibles sur le campus d'Orange en banlieue toulousaine, les œuvres feront l'objet d'une exposition simultanée au festival de jazz de Marciac (Gers) et dans le 5^e arrondissement de Paris, à l'hôtel Nicole, du 25 au 27 juillet.



Iconic Games

Sepia-toned archival images, adorned with paint and typography... The *"Olympic Series"* by painter and entrepreneur David Kassir (E.04) has earned the "Cultural Olympiad" label for Paris 2024. Displayed on the Orange campus in the suburbs of Toulouse, the works will also be featured in a simultaneous exhibition in Marciac (Gers) for the jazz festival and in the 5th arrondissement of Paris, at the Hotel Nicole, from July 25 to 27.

**DEPUIS 145 ANS,
SFL CONSTRUIT AVEC PASSION
L'IMMOBILIER PRIME DE DEMAIN**



**19 BD DES ITALIENS
(SIÈGE SFL - 1879)**



VILLAGE VICTOR HUGO (16^E)



MANDARIN ORIENTAL (1^{ER})



LOUVRE SAINT-HONORÉ (1^{ER})



CÉZANNE SAINT-HONORÉ (8^E)



EDOUARD VII (9^E)



CLOUD PARIS (2^E)



BIOME (15^E)



SCOPE (12^E)



GHASSAN ATTIE (H.07)

broadcasting rights the game's rules



Sur le podium des droits de retransmission TV, les Jeux olympiques décrochent la médaille d'argent, juste derrière la Coupe du monde de football. Sur les 1,2 milliard d'euros alloués au comité organisateur par le CIO en 2024, 750 millions sont issus des droits TV. Ghassan Attié (H.07), responsable en stratégie et investissement chez beIN Media Group, décrit le déroulement et l'enjeu de ces négociations.

Comment se déroule l'attribution des droits de diffusion de compétitions sportives comme les JO ?

Ghassan Attié : Dans le cas des JO, le Comité international olympique lance un appel d'offres auprès des diffuseurs. En général, les droits sont acquis par un ou deux diffuseurs par territoire et *in fine* un événement comme les Jeux olympiques sera diffusé dans la quasi-totalité des pays de la planète et regardé par plusieurs milliards de téléspectateurs. Le prix auquel les droits sont cédés dépend de plusieurs facteurs : la tension concurrentielle entre les diffuseurs d'un territoire donné, mais aussi plus fondamentalement la taille de la population, son niveau économique et son intérêt pour la compétition.

L'attribution de ces droits se fait-elle toujours aux plus offrants ?

G.A. : Le prix est un critère majeur mais ce n'est pas le seul. L'ayant droit négocie certes de manière à maximiser ses revenus, mais il doit aussi tenir compte de la visibilité et de la qualité éditoriale que le diffuseur pourra apporter à la compétition. Il s'agit de procédures compétitives avec des montants engagés souvent très importants. Il faut bien comprendre pourquoi.

Tout d'abord, il n'existe quasiment pas d'autre moyen de diffuser du contenu sportif que de l'acquérir, contrairement aux films ou aux séries qui peuvent être produits en interne. Et pour acquérir du contenu sportif, il n'existe souvent qu'une seule source d'approvisionnement : les ayants droit, en l'occurrence le CIO pour les JO. De plus, ces grands événements ont un caractère exceptionnel et, pour les diffuseurs, sont une garantie d'attractivité, avec d'importantes audiences à la clé. Enfin, à l'heure où le streaming et la télévision de rattrapage se développent largement, le sport est l'un des derniers moyens de fédérer un public en direct. C'est donc un enjeu central pour les diffuseurs.

Que diffusera beIN pendant les Jeux olympiques 2024 ?

G.A. : Nous avons répondu à un appel d'offres du Comité international olympique en 2015 et nous avons remporté les droits de diffusion de l'intégralité des compétitions olympiques sur la période 2018-2024 pour l'ensemble de la région MENA (Middle East - North Africa) qui comprend 24 pays au Proche-Orient, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Dans cette région, beIN propose des chaînes de sports mais aussi du cinéma, des séries, du divertissement, et nous y retransmettrons la compétition via 15 canaux de diffusion, en anglais et en arabe.

À l'échelle mondiale, beIN Media group est l'un des principaux acquéreurs de droits sportifs, mais les montants que nous engageons sont confidentiels. Ce que je peux dire, c'est que pour chaque investissement de ce type, nous établissons des prévisions : le montant que l'on va se permettre de dépenser est toujours corrélé aux revenus que l'on peut générer, en lien avec la conquête de nouveaux abonnés et la fidélisation des abonnés existants. Pour nos chaînes, les JO sont également un gage de notoriété et, pendant que les championnats annuels sont en pause estivale, un moyen de continuer à diffuser du contenu de qualité durant cette période.

Propos recueillis par Marie Tourres

Bio

2007
Began career in investment banking at Lehman Brothers in London

2010
Became a consultant for the Telecom and Media department at Greenwich Consulting (now EY-Parthenon)

2012
Joined beIN Sports France and participated in the launch of the service

2016
Joined the Strategy and Investment team at beIN Media Group, the broadcaster of beIN Sports channels in over 40 countries

On the podium of TV broadcasting rights, the Olympic Games secure the silver medal, just behind the FIFA World Cup. Out of the €1.2 billion allocated to the organizing committee by the IOC in 2024, €750 million comes from TV rights. Ghassan Attié (H.07), Head of Strategy and Investment at beIN Media Group, describes the process and significance of these negotiations.

How are broadcasting rights for big sporting events like the Olympics allocated?

Ghassan Attié: For the Games, the International Olympic Committee (IOC) issues a tender. Generally, the rights are acquired by one or two broadcasters per territory, and ultimately, an event like the Olympics will be broadcast in almost every country on the planet and watched by billions of viewers. The price at which the rights are sold depends on several factors: the competitive tension among broadcasters in a given territory, but also the size of the population, its economic level, and its interest in the competition.

Are rights always allocated to the highest bidders?

G.A.: Price is a major criteria but not the only one. The rights holder negotiates to maximize revenue, but must also consider the visibility and editorial quality that the broadcaster can bring to the competition. These are competitive procedures, often with very significant amounts involved. It's important to understand why. First of all, there is almost no other way to broadcast sports content than to acquire it, unlike films or series that can be produced in-house. And to acquire sports content, there is often only one source of supply: the rights holders, in this case the IOC for the Olympics. Moreover, these major events are exceptional and, for broadcasters, guarantee attractiveness with important audiences. And finally, at a time when streaming and catch-up TV are widely developing, sport remains one of the last ways to gather a live audience, which is key for broadcasters.

What will be broadcasted by beIN during the Games?

G.A.: We responded to a tender from the IOC in 2015 and won the broadcasting rights for all Olympic competitions from 2018 to 2024 for the entire MENA region (Middle East - North Africa), which includes 24 countries. In this region, beIN offers sports channels but also cinema, series, entertainment, and we will broadcast the competition through 15 channels, in English and Arabic. On a global scale, beIN Media Group is one of the main acquirers of sports rights, but the amounts we commit to are confidential. What I can say is that for each investment of this type, we make projections: the amount we will allow ourselves to spend is always linked to the revenue we can generate, by acquiring new subscribers and retaining existing ones. For our channels, the Olympics are also a guarantee of visibility. Additionally, during the summer, the annual championships are on pause. The Summer Olympics are a way to continue broadcasting quality sports content during this period.

Interview by Marie Tourres

STÉPHANIE GICQUEL (H.06)

in (re)search of performance



Championne de l'ultra-trail et adepte des extrêmes (elle a effectué une traversée de 2000 km dans l'Antarctique), Stéphanie Gicquel (H.06) participe aussi à des études scientifiques sur la performance des sportifs, menées avec l'Institut national du sport et de la performance physique (Insep).

En tant que sportive, vous avez participé à des études sur la performance physique. En quoi consistaient ces travaux ?

Stéphanie Gicquel : C'est parti d'une idée simple. Lorsque l'on se prépare à une course dans un pays où il fait très chaud (35 °C à l'ombre, par exemple), on s'entraîne une heure par jour en chambre thermique, par des températures de 38 à 43 °C. Grâce à cette préparation, qui peut durer d'une à deux semaines, on réalise quasiment les mêmes performances en milieu très chaud qu'en milieu tempéré. Cela signifie que ce protocole permet de s'adapter à des conditions extrêmes, en réduisant sa fréquence cardiaque et en augmentant sa sudation, notamment. À force de recourir à ce procédé, nous avons eu l'idée, avec les chercheurs, d'étudier les mécanismes qui entraînent en jeu pour voir comment ils pouvaient être adaptés au grand public.

On vous connaît surtout pour avoir traversé l'Antarctique, pourtant l'étude ne porte pas sur l'adaptation au froid...

S.G. : Il y a un processus d'acclimatation aux fortes chaleurs, mais il n'y a pas d'acclimatation au froid. S'exposer à de basses températures ne modifie pas nos paramètres biologiques. En revanche, il semble qu'il existe une mémoire du corps liée à l'exposition au froid. Mais c'est une mémoire inscrite pour la vie, ce n'est donc pas une acclimatation. L'acclimatation, c'est à court terme.

An ultra-trail champion and, having completed a 2000 km trek across Antarctica, an advocate of extreme challenges, Stéphanie Gicquel (H.06) also participates in scientific studies on athletic performance conducted with the National Institute of Sport and Physical Education (INSEP).

As an athlete, you have been involved in studies on physical performance. What did this research involve?
Stéphanie Gicquel: It started with a simple idea. When preparing for a race in a country with very hot conditions (such as 35°C in the shade), we train for one hour a day in a heat chamber, at temperatures of 38 to 43°C. Thanks to this preparation, which can last from one to two weeks, we achieve almost the same performance in very hot conditions as in temperate conditions. This protocol allows adaptation to extreme conditions by reducing heart rate and increasing sweating, among other things. By using this method repeatedly, we, along with researchers, came up with the idea to study the mechanisms involved and see how they could be adapted for the general public.

You are best known for crossing Antarctica, yet the study does not focus on adaptation to cold conditions...
S.G.: There is a process of acclimatization to high temperatures, but there is no acclimatization to cold. Exposure to low temperatures does not alter our biological parameters. However, there appears to be a body memory associated with exposure to cold. But this is a lifelong memory, not acclimatization. Acclimatization is short-term.

Why seek to adapt a heat acclimatization process to the general public?
S.G.: Because of climate change! The idea is to adapt to our environment rather than always trying to adapt the environment to our needs. We are not heading towards a more sustainable world. Developing this adaptability is a means of survival against increasingly strong and frequent heatwaves due to climate change. Moreover, a first scientific article presenting the results of this study will be published this year.

© DR

Pourquoi chercher à adapter un processus d'acclimatation à la chaleur au grand public ?

S.G. : À cause du réchauffement climatique ! L'idée est de s'adapter à notre environnement plutôt que de toujours chercher à adapter l'environnement à nos besoins. On ne va pas vers un monde plus durable. Développer cette capacité d'adaptation est un moyen de survie face aux vagues de chaleur, de plus en plus fortes et fréquentes avec le dérèglement climatique. D'ailleurs, un premier article scientifique présentant les résultats de cette étude sera publié cette année.

Et participez-vous à une nouvelle étude scientifique actuellement ?

S.G. : Oui, tout à fait. Nous sommes un panel de 18 sportifs de haut niveau à contribuer à une étude lancée par le nutritionniste Didier Chos, avec qui je travaille depuis plus de dix ans. Nous formons un groupe d'athlètes de différentes disciplines – il y a, entre autres, Thibaut Collet, Mélanie Henique, David Gaudu, Pauline Ferrand-Prevot, Charlotte Bonnet. Le but de cette étude est de comprendre comment le mode de vie et la nutrition modifient l'expression et la répression des gènes. Ce polymorphisme génétique (les différentes formes que peut prendre un gène) s'observe en effectuant des tests ADN. On mesure pour chaque sportif sa sensibilité à l'inflammation, son métabolisme des lipides et des sucres, sa capacité à assimiler les



vitamines et les minéraux, et on adapte son mode de vie en fonction. Ainsi, Certains gènes vont être inhibés tandis que d'autres vont au contraire s'exprimer, ce qui aura un effet sur la performance.

Quels sont les premiers résultats recueillis par cette étude ?

S.G. : Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions de ce travail. La première partie de l'étude (bilan nutritionnel, séquençage du microbiote intestinal et analyse des polymorphismes génétiques) a été menée fin 2023. La deuxième partie est en cours, et aura pour but de voir comment évoluent les bilans nutritionnels et le microbiote en fonction des ajustements des modes de vie des sportifs. À terme, cette approche pourrait être bénéfique au grand public, dans une optique de prévention personnalisée. En modélisant le profil des individus, il pourrait être possible de prédire l'apparition de maladies chroniques et d'accroître l'espérance de vie en bonne santé.

Pour ma part, cette étude m'a déjà appris que j'avais une forte sensibilité aux glucides, ce qui est un effet de mon entraînement aux épreuves d'ultra-endurance, mais aussi que j'avais du mal à assimiler la vitamine B12, ce qui a un effet sur la concentration et l'humeur. Cela confirme l'intérêt d'une approche personnalisée : la singularité de chacun nécessite une individualisation des solutions en fonction de nos gènes, de nos activités et de l'environnement dans lequel on évolue.

Les travaux scientifiques autour de la performance sportive ouvrent-ils des débouchés commerciaux pour les entreprises ?

S.G. : Les recherches peuvent avoir des débouchés commerciaux, notamment dans le secteur des équipements sportifs ou des compléments alimentaires. Le laboratoire PiLeJe, spécialisé dans la micronutrition, est d'ailleurs partenaire de l'étude que nous menons actuellement avec Didier Chos et la chef cuisinier des Jeux olympiques Amandine Chaignot. Mais en France, le financement des études, qui fait appel à des subventions publiques et des privées, est très compliqué : il faut parfois des années pour réunir les fonds nécessaires.

Propos recueillis par Lionel Barcilon

Are you currently participating in a new scientific study?

S.G. : Yes, absolutely. We are a group of 18 high-level athletes contributing to a study initiated by nutritionist Didier Chos, with whom I have been working for over ten years. We comprise athletes from various disciplines including Thibaut Collet, Mélanie Henique, David Gaudu, Pauline Ferrand-Prevot and Charlotte Bonnet.

The goal of this study is to understand how lifestyle and nutrition modify gene expression and repression. This genetic polymorphism - the different forms a gene can take - is observed by conducting DNA tests. For each athlete, we measure sensitivity to inflammation, lipid and sugar metabolism, ability to assimilate vitamins and minerals, and adjust lifestyle accordingly. Thus, certain genes will be inhibited while others will be expressed, affecting performance.

What are the initial results obtained from this study?

S.G. : It's still too early to draw conclusions from this work. The first part of the study (nutritional assessment, sequencing of gut microbiota, and analysis of genetic polymorphisms) was conducted at the end of 2023. The second part is ongoing and aims to observe how nutritional assessments and microbiota evolve based on adjustments to the athletes' lifestyle. Ultimately, this approach could benefit the general public, focusing on personalized prevention. By modeling individual profiles, it may be possible to predict the onset of chronic diseases and increase healthy life expectancy. For my part, this study has already taught me that I have a strong sensitivity to carbohydrates, a result of my training in ultra-endurance events, and also that I have difficulty assimilating vitamin B12, which affects concentration and mood. This confirms the value of a personalized approach: everyone's uniqueness requires individualized solutions based on our genes, activities, and environment.

Do scientific studies on sports performance lead to commercial opportunities for businesses?

S.G. : Research can lead to commercial opportunities, particularly in the sports equipment or dietary supplement sectors. PiLeJe Laboratory, specializing in micronutrition, is actually a partner in the study we are currently conducting with nutritionist Didier Chos and Olympic chef Amandine Chaignot. However, in France, funding for studies involving both public and private subsidies is very challenging. It can take years to gather the necessary funds.

Interview by Lionel Barcilon

Le goût de l'effort medals and meals

amandine Chaignot est, avec Akrame Benallal et Alexandre Mazzia, l'une des trois chefs cuisiniers sélectionnés pour les JO. Chaque chef a proposé quatorze recettes afin de composer le menu des athlètes. Durant les deux mois de compétition, jusqu'à 40 000 repas seront servis chaque jour par les équipes de Sodexo Live, prestataire des Jeux. « Les JO sont l'occasion pour ces jeunes sportifs venus des quatre coins du monde de disputer une compétition internationale, mais également de découvrir un pays et une culture. Et cela passe aussi par la cuisine, souligne Amandine Chaignot. Le menu idéal pour les athlètes doit répondre à de hautes exigences en termes de nutrition, sans négliger la notion de plaisir. » Quelques exemples de plats concoctés par la cheffe ? Suprême de poulet sauce langoustine avec gnocchis et girolles ou encore écrevisse avec champignons et polenta. « Chaque jour, il y aura aussi des repas végétariens, comme une salade de tomates et pêche avec un sorbet au géranium. Ces recettes apportent elles aussi tout ce qu'il faut en termes de nutriments. » Les chefs ont soigneusement consigné leurs recettes en s'assurant au préalable qu'elles étaient réalisables à grande échelle. Ces toqués pensent à tout.

“Le menu idéal pour les athlètes doit répondre à de hautes exigences en termes de nutrition, sans négliger la notion de plaisir.”

“The ideal menu for athletes must meet high standards of nutrition without neglecting the notion of pleasure.”



Amandine Chaignot, along with Akrame Benallal and Alexandre Mazzia, is one of the three chefs selected to cook at the Olympics. Each chef proposed fourteen recipes to appear on the athletes' menu. During the two months of competition, up to 40,000 meals will be served daily by the Sodexo Live teams, the Games' service provider. «The Olympics are an opportunity for these young athletes from all over the world to compete internationally, but also to discover a country and its culture. And local cuisine is a big part of it!», emphasizes Amandine Chaignot. «The ideal menu for athletes must meet high standards of nutrition, without neglecting the pleasure aspect.» Some examples of dishes concocted by the chef include supreme chicken with langoustine sauce, gnocchi, and chanterelle mushrooms, or crayfish with mushrooms and polenta. «Every day, there will also be vegetarian meals, such as a tomato and peach salad with geranium sorbet. These recipes also provide all the necessary nutrients.» The chefs have carefully documented their recipes, ensuring beforehand that they are feasible on a large scale. Hats off to these experts !

LUC ARRONDEL

sport and economy, a winning alliance



Économiste spécialisé dans le secteur sportif, Luc Arrondel participe au développement de l'enseignement du business sportif au sein d'HEC. Il présente le contenu pédagogique du cours électif « Sport et businnes » et partage sa vision d'un secteur d'activité dynamique, notamment à travers l'économie du football.

Vous participez cette année à une initiative pour développer l'enseignement du business sportif d'HEC. Qu'est-ce qui vous a intéressé dans ce projet ?

Luc Arrondel : Sur l'économie du sport en général et l'économie du football en particulier, on lit beaucoup de choses dans les médias qui manquent souvent de profondeur. Ma première motivation est donc d'aider les étudiants à mieux « décrypter » l'économie du football. Ensuite, d'un point de vue académique, je pense que l'économie du sport est sous-représentée. J'ai envie de montrer que le football – puisque c'est mon domaine de prédilection – peut être utile à l'économie. Il y a toute une lecture du football qui peut se faire à travers le prisme de certaines hypothèses économiques : la prise de décision au moment du penalty, la théorie des « grands hommes » appliquée aux entraîneurs, etc. C'est cette approche que je veux partager avec les étudiants d'HEC. Ce qui m'intéresse aussi, c'est de découvrir comment les jeunes générations perçoivent le sport aujourd'hui – et je suis sûr que leur vision est différente de la mienne, puisque je suis d'une génération plus ancienne...

An economist specializing in the sports sector, Luc Arrondel is involved in the development of sports business education at HEC. He presents the pedagogical content of the elective course “Sport and Business” and shares his vision of a dynamic industry, particularly through the lens of football economics.

You are participating in an initiative this year to develop HEC's sports business education. What interested you in this project?

Luc Arrondel: There is a lot written in the media about the economics of sports, and particularly football, which often lacks depth. So, my primary motivation is to help students better «decode» the economics of football. Additionally, from an academic perspective, I believe sports economics is underrepresented. I want to show that football—since it's my area of expertise—can be beneficial to the economy. There's a whole interpretation of football that can be done through the lens of certain economic hypotheses: decision-making during penalty kicks, the theory of “great men” applied to coaches, and so on. It's this approach that I want to share with HEC students. Also, what interests me is discovering how younger generations perceive sports today—and I'm sure their vision is different from mine, as I come from an older generation...

Programs focused on the business of sports are expected to be deployed soon at ESSEC, Centrale Supélec, and Sciences Po. Is this a sign of a closer relationship between the sports industry and the world of commerce?

L.A.: Yes, I believe it corresponds to the evolution that sports in general, and football in particular, have undergone over the past thirty years. What my colleague Richard Duhautois and I call the «Thirty Glorious Years of Football.» Since the 1990s, football has experienced double-digit economic growth, driven by the famous Bosman ruling, the inflation of TV rights, the arrival of billionaires as investors, and the creation of the Premier League in England. But the strength of the sports sector is measured beyond its economy, through its social reach.

© Daniel Brown



Des programmes d'enseignement axés sur le business du sport devraient être prochainement déployés à l'Essec, Centrale Supélec et Sciences Po. Est-ce le signe d'un rapprochement entre le domaine du sport et le monde du commerce ?

L.A. : Oui, je pense que cela correspond à l'évolution que le sport en général et le football en particulier ont connue au cours des trente dernières années. Ce que mon collègue Richard Duhautois et moi appelons les « Trente Glorieuses du foot ». Depuis les années 1990, le football a connu une croissance économique à deux chiffres, impulsée par le fameux arrêt Bosman, l'inflation des droits TV, l'arrivée des milliardaires comme investisseurs et la création de la Premier League en Angleterre. Mais la force du secteur sportif se mesure au-delà de son économie, à travers sa portée sociale. Quand la France a gagné la Coupe du monde en 2018, il y avait un million de personnes sur les Champs-Élysées. Et les JO sont retransmis sur les chaînes de télévision du monde entier, souvent en direct. Peu de secteurs économiques mobilisent autant les foules.

Pensez-vous que les échanges avec les étudiants d'HEC pourront nourrir votre réflexion et votre recherche ?

L.A. : Mon premier objectif, c'est de tordre le cou aux idées reçues. Par exemple, on entend dans les médias qu'il y a trop d'argent dans le foot, que les footballeurs

When France won the World Cup in 2018, there were a million people on the Champs-Élysées. And the Olympics are broadcast on television channels worldwide, often live. Few economic sectors mobilize crowds as much.

Do you think exchanges with HEC students will enrich your thinking and research?

L.A.: My primary goal is to challenge preconceived ideas. For example, we often hear in the media that there is too much money in football, that footballers are overpaid, etc. But the economic weight of football is actually very relative: in Europe, the top five leagues, the Big Five, generate 17 billion euros in revenue. That's not much compared to the 100 billion euros in revenue of the largest French company. But as economist Daniel Cohen said in *Le Nouvel Observateur*, the world of football is one of the few specific sectors where money goes to the club «workers» more than to those who preside over them. Football clubs redistribute most of their profits to players, often from disadvantaged backgrounds. It's a meritocratic and hyper-élite model: very few footballers earn millions. Ultimately, I would say there is an ethical dimension in football economics, even though some focus on the salaries of the most famous footballers.

As part of the elective course on sports and business, students present projects at the end of the year to «redefine the contours of national sports.» What do you expect from the students' feedback?

L.A.: The most interesting thing will be to discover the ideas they have for innovation, especially their thoughts on new forms of fan involvement in clubs: fan ownership, crypto assets (fan tokens), etc. Or the way of attending matches and consuming there. The sustainability of the model, the environment, the development of women's football... I'm eager to see the future through the eyes of this new generation.

As part of this course, HEC Paris collaborates with a major French club: Racing Club de Lens. Is it important for you to apply theory to practice?

L.A.: It's fundamental, and that's the whole point of this partnership. Applying a general analysis of football economics to a specific club allows us to get an idea of what this «business» can become. RC Lens is currently owned by an investment fund, which corresponds to a current trend in European and particularly French football. This club is now one of the top five budgets in France, so it's not a «small club» from an economic perspective. Therefore, HEC students will have a fairly unique insight into these two realities of the “football business”.

Interview by Daniel Brown

Bio

1988
PhD in Economic Sciences from the University of Paris-X-Nanterre

1990
Researcher at CNRS

1996
Bronze Medal of CNRS

2014
Member of the Scientific Council of AMF (Autorité des marchés financiers)

2018
Published *L'Argent du Football* with Richard Duhautois

2022
Launched the journal *Football(s)*

sont trop payés, etc. Mais le poids économique du football est en réalité très relatif : en Europe, les cinq ligues majeures, le *Big Five*, totalisent 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ce n'est pas grand-chose comparé aux 100 milliards de chiffre d'affaires de la plus grosse entreprise française.

Mais comme le disait l'économiste Daniel Cohen dans *Le Nouvel Observateur*, le monde du football est l'un des seuls secteurs d'activité particulier où l'argent va aux « travailleurs » des clubs plus qu'à ceux qui les président. Les clubs de football redistribuent l'essentiel de leurs bénéfices aux joueurs, souvent issus de milieux défavorisés. C'est un modèle méritocratique et hyper élitiste : très peu de footballeurs gagnent des millions. Finalement, je dirais qu'il y a une éthique dans l'économie du foot, même si certains se focalisent sur les salaires des footballeurs les plus célèbres.

À l'issue de votre cours électif sport et business, les étudiants présentent en fin d'année un projet pour le développement d'une structure sportive professionnelle. Qu'attendez-vous comme retour de leur part ?

L.A. : Le plus intéressant sera de découvrir les idées qu'ils ont eues pour innover, notamment leurs réflexions sur de nouvelles formes d'implication des supporters dans les clubs : actionnariat populaire, crypto actifs (fan tokens)... Ou bien la façon d'aller au stade et d'y consommer. La durabilité du modèle, l'environnement, le développement du football féminin... je suis impatient de voir l'avenir à travers les yeux de cette nouvelle génération.

Dans le cadre de ce cours, HEC Paris collabore avec un grand club français : le Racing Club de Lens. C'est important pour vous, d'appliquer la théorie à la pratique ?

L.A. : C'est fondamental et c'est tout l'intérêt de ce partenariat. Appliquer une analyse générale sur l'économie du football à un club en particulier, permet de se faire une idée de ce que peut devenir ce « business ».

Le RC Lens appartient aujourd'hui à un fonds d'investissement, ce qui correspond à une tendance actuelle dans le football européen et français en particulier. Ce club fait aujourd'hui partie des cinq plus gros budgets en France, ce n'est donc pas un « petit club » d'un point de vue économique. Les étudiants d'HEC vont donc avoir un aperçu assez unique de ces deux réalités du « football business ».

Propos recueillis par Daniel Brown

Virtus

Créée en 2022 par des étudiants d'HEC, l'association Virtus a pour objectif d'accompagner les étudiants des grandes écoles au cours de leur insertion professionnelle dans le secteur du sport. Avec un média de sensibilisation aux enjeux durables du secteur et l'organisation de nombreux événements sportifs, Virtus enchaîne, malgré son jeune âge, les collaborations avec un grand nombre de partenaires, y compris les JO de Paris !

HEC Paris sportif

En marge de l'électif business et sports, l'École propose deux programmes spécifiques consacrés à l'économie du sport.

Un **bootcamp sur le sport à impact**, organisé en juin dernier sur le vélodrome de Saint-Quantin en Yvelines, a permis aux étudiants de participer à un jeu de piste géant et de présenter des idées d'entrepreneuriat à impact devant un panel de startupeurs du secteur.

En juillet, c'est un **Youth Program** de trois jours qui sera organisé sous la direction de Luc Arrondel sur le thème de « L'Argent du football ». Ce programme est ouvert aux étudiants post-bac.

Last but not least, HEC Paris a le projet de créer un **certificat intitulé Future of Sport** de 6 semaines et 100 heures de cours, ouvert aux étudiants de M2. Encore en cours de conception, ce parcours pédagogique pourrait inclure des séjours auprès de clubs de football anglais, ainsi que des instances sportives internationales basées en Suisse. HEC est actuellement en quête d'un sponsor pour financer le programme.

Virtus

Founded in 2022 by HEC students, the Virtus association aims to support students from top schools as they transition into professional careers in the sports sector. With a media outlet dedicated to raising awareness of the sector's sustainable challenges and the organization of numerous sporting events, Virtus, despite its young age, has already established collaborations with a large number of partners, including the Paris Olympics!

HEC Paris Sports

Alongside the business and sports elective, the School offers two specific programs dedicated to the sports economy.

A bootcamp on impact sports, organized last June at the Saint-Quantin-en-Yvelines velodrome, allowed students to participate in a giant treasure hunt and present impact entrepreneurship ideas to a panel of startup experts from the sector.

In July, a three-day Youth Program will be organized under the direction of Luc Arrondel on the theme of «The Money in Football.» This program is open to post-baccalaureate students.

Last but not least, HEC Paris plans to create a certificate titled Future of Sport, a 6-week, 100-hour course open to M2 students. Still in the design phase, this educational path could include stays with English football clubs and international sports organizations based in Switzerland. HEC is currently seeking a sponsor to finance the program.



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 d'actifs**.

Le groupe compte plus de **650 collaborateurs⁽¹⁾** 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 **contribue** au travers de ses investissements et actions d'engagement à un **objectif d'économie vertueuse et profitable**.

www.ofi-invest.com

⁽¹⁾ Source : Ofi Invest au 31/12/23, périmètre pro forma incluant Egamo - Collaborateurs en CDD et CDI uniquement. Le Groupe VIV et Ofi Invest Asset Management ont conclu un partenariat de long terme dans le domaine de la gestion d'actifs, incluant la cession de la filiale EGAMO du Groupe VIV. Ce partenariat a débuté le 1^{er} janvier 2024. Ainsi, les encours pro forma ci-dessus comprennent les encours des sociétés Ofi Invest ainsi qu'Egamo à fin décembre 2023.
⁽²⁾ Source : communications financières des entités concernées au 31/12/23. Les références à un classement ne préjugent pas des résultats futurs du fonds ou du gestionnaire.



ATHLETES

judo

Madeleine Malonga (coach hec)



« En matière de judo, malgré la très forte concurrence dans ma catégorie des moins de 78 kg, tout est allé très vite pour moi : j'ai commencé jeune, à 8 ans, et à 16 ans j'intégrais déjà l'Insep. La même année, en 2013, j'obtenais mon premier titre de championne d'Europe junior. Ensuite, tout s'est enchaîné... Poursuivre mes études en parallèle s'est révélé compliqué. En 2013, j'ai intégré une école d'infirmière mais je devais dédoubler mes années en raison de mon rythme sportif. J'ai donc validé une première année en deux ans, puis j'ai entamé une deuxième année que j'ai dû interrompre pour me préparer à l'approche des Jeux olympiques. Après deux années de césure, les études me manquaient et j'ai opté pour une formation à distance, plus compatible avec mon emploi du temps, pour devenir préparateur mental. Cette formation m'a aussi beaucoup aidé d'un point de vue sportif dans la gestion du stress et des émotions, ce qui m'a permis de gravir des échelons. Numéro un mondiale en 2019, 2020 et 2021, j'ai obtenu la médaille d'argent en individuel en 2021, ainsi que le titre par équipe. C'est à la suite de cela que j'ai intégré HEC pour une formation d'un an à raison de trois jours par mois en executive coaching. Aujourd'hui, je me consacre évidemment au sport, car je représenterai la France dans ma catégorie aux JO de Paris 2024 ! Mais à l'automne prochain, j'envisage de reprendre les études avec un Executive Master dans le milieu du coaching qui me passionne. Si la fédération prend à sa charge mes déplacements pour les compétitions, je suis toujours en recherche active de sponsor... à bon entendeur ! »



“in the realm of judo, despite intense competition in my weight category (under 78 kg), everything happened quickly for me: I started young, at 8 years old, and by 16 I was already at the INSEP (the French National Institute of Sport). That same year, in 2013, I won my first Junior European Championship title and from there, everything unfolded... Balancing my studies alongside my athletic career proved challenging. I enrolled in a nursing school but had to extend my studies due to my rigorous training schedule. I completed my first year to prepare for the Olympics. After two gap years, I missed studying and opted for remote learning to become a mental preparation coach, which was more compatible with my schedule. This training significantly helped me in managing stress and emotions, propelling me to the top of the world rankings in 2019, 2020, and 2021. I earned a silver medal individually in 2021, as well as a team title. Following this success, I joined HEC for a one-year executive coaching program, attending classes three days per month. Currently, I am fully dedicated to sports, representing France in my category at the Paris 2024 Olympics! However, next autumn, I plan to resume studying with an Executive Master in coaching, a field that deeply interests me. While the federation covers my competition travel expenses, I am actively seeking sponsors—hint, hint!”

© DR



Étudiants et champions : quatre HEC décrivent leur parcours de sportif de haut niveau et leur engagement dans les sélections pour les Jeux olympiques.
Students and champions: four HEC students describe their journeys as elite athletes and their commitment to qualifying for the Olympics.

athlétisme

Patrice Esele Sasa (h.26)



« J'ai démarré l'athlétisme relativement tard, en Terminale S. En quelques mois, j'ai obtenu des résultats qui me classaient parmi les dix meilleurs Français de ma catégorie. L'année suivante, j'ai obtenu un niveau national en remportant mes premières médailles aux championnats de France. J'ai ainsi obtenu une bourse qui m'a permis d'intégrer une université aux États-Unis, dans l'Indiana. Cela n'a duré qu'un an, puisque j'ai dû rentrer en France suite à une blessure. J'ai alors rejoint le parcours Dauphine Talents. Il m'a fallu un peu de temps pour me remettre à niveau d'un point de vue sportif, mais j'ai tout de même réussi à me placer parmi les cinq premiers au championnat de France universitaire et j'ai obtenu une médaille en relais aux championnats de France. Après mon Master 1, j'ai quitté l'établissement pour me focaliser sur le sport et les concours afin d'intégrer une école. J'ai réussi à être classé parmi les dix premiers Français toutes catégories et j'ai été admis à HEC en août dernier. Je bénéficie depuis d'un emploi du temps aménagé, car je vis à plus de deux heures du campus pour être plus près de mon stade. J'ai donc deux jours de cours par semaine, ce qui me permet de suivre un programme hebdomadaire de 20 à 25 heures d'entraînement, avec des séances de plus en plus techniques en vue de mon projet : la qualification pour les jeux olympiques de 2024 ! »



“i started athletics relatively late, during my final year of high school. Within a few months, I achieved results that ranked me among the top ten athletes in my category in France. The following year, I reached national level by winning my first medals at the French championships. With this success, I earned a scholarship that allowed me to attend a university in Indiana, USA. However, I had to return to France after sustaining an injury just one year into my studies there. I then joined the Dauphine Talents program. It took me some time to regain my athletic form, but I still managed to place in the top five at the French university championships and won a relay medal at the French championships. After completing the first year of a Master's degree, I left the institution to focus on sports and competitive exams to enter a top school. I successfully ranked among the top ten athletes in France across all categories and was admitted to HEC last August. I now have a specific schedule because I live two hours away from campus, closer to my training stadium. Therefore, I have classes only two days a week, allowing me to follow a weekly training program of 20 to 25 hours, with increasingly technical sessions in pursuit of my goal: qualifying for the 2024 Olympic Games!”



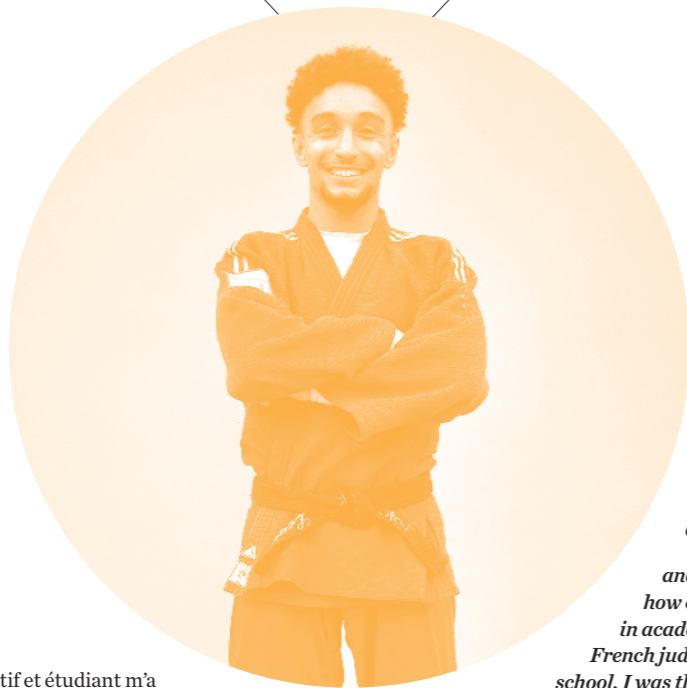
judo

Nicolas Biffot (h.26)



« Mon expérience en tant que sportif et étudiant m'a vite fait comprendre qu'il était extrêmement difficile d'exceller parallèlement dans les études et dans le judo. Déjà à l'issue de ma Terminale, alors que j'avais intégré l'équipe de France de judo, j'étais le seul judoka à avoir obtenu mon bac S, qui plus est avec mention. Plus tard après avoir rejoint le parcours Paris Dauphine à 18 ans, j'étais désormais le seul à faire encore des études... Par la suite, j'ai été contraint de mettre en pause ma pratique sportive pour me concentrer sur les admissions en parcours parallèle.

En intégrant HEC Paris en septembre 2023, j'ai tout de suite contacté Jérôme Flammier, le responsable des programmes sport de l'École qui est à l'origine du parcours pour sportif de haut niveau, car mon objectif en tant que judoka est de réintégrer l'équipe de France afin de me qualifier pour les Jeux olympiques de 2028. J'ai donc deux jours de cours par semaine et je validerai mon Master 1 en décembre prochain, ensuite je prévois une année de césure pour me consacrer pleinement à la pratique du judo et atteindre à nouveau le haut niveau. Pour l'instant je n'ai pas de sponsor et j'assure mes entraînements grâce à mes fonds propres, c'est aussi pour cela que je communique assidûment, sur LinkedIn notamment, en vue de trouver des financements. »



“my experience as an athlete and student quickly made me realize how challenging it is to excel both in academics and judo. When I joined the French judo team after completing high school, I was the only judoka to have earned a scientific baccalaureate, and with honors at that. And I joined the Paris Dauphine Talents program at 18, being the only one in the team still pursuing academic studies... Subsequently, I had to pause my athletic career to focus on direct admissions to business schools. Upon joining HEC Paris in September 2023, I immediately reached out to the head of sports programs Jérôme Flammier, the founder of the program for high-level athletes, as my goal as a judoka is to rejoin the French team and qualify for the 2028 Olympic Games. I now have classes only two days a week and will complete the first year of my master's degree in December, after which I plan to take a gap year to fully devote myself to judo training and return to elite competition. Currently, I do not have a sponsor and fund my training with my own resources, which is why I actively promote myself, particularly on LinkedIn, to secure fundings.”

© DR

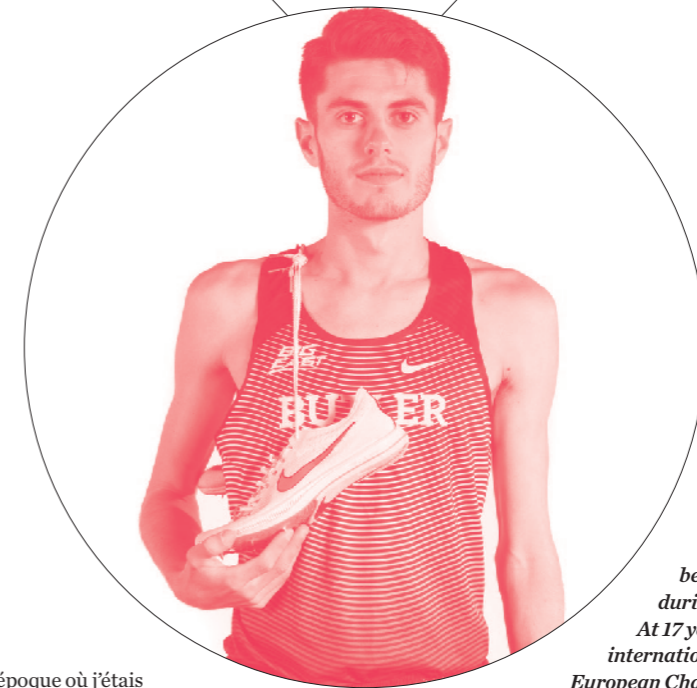


steeple

Rémi Schyns (h.21)

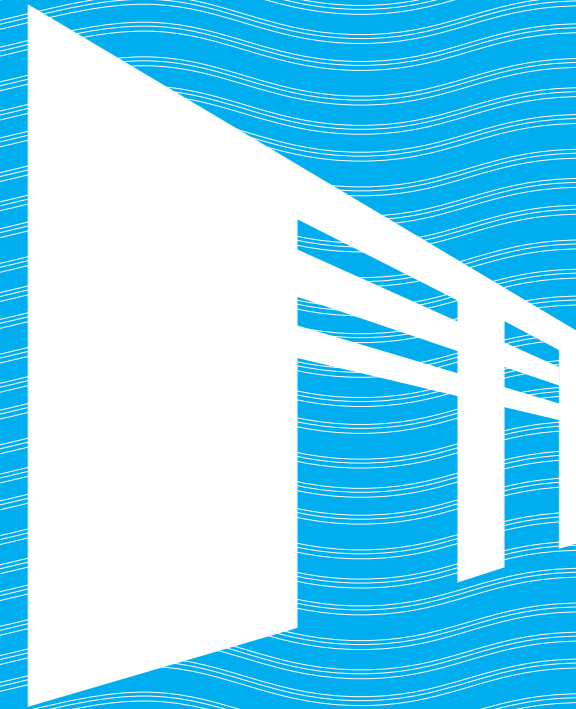


« Je suis né en Belgique et c'est à l'époque où j'étais lycéen à Liège que je me suis sérieusement investi dans la pratique sportive : à 17 ans, j'ai en effet participé à mon premier championnat international – le championnat d'Europe U18 – et j'ai remporté une médaille de bronze. Très vite, il est apparu inenvisageable de poursuivre mes études en Belgique si je voulais continuer la compétition. J'ai obtenu une bourse pour intégrer une université américaine dans le Kentucky où j'ai obtenu un Bachelor en business international et supply chain. J'ai ainsi profité pleinement du système américain qui offre la flexibilité, le soutien et les ressources nécessaires aux étudiants athlètes. En 2021, je suis reparti en France pour intégrer HEC où j'ai fait mon année de Master 1 tout en m'entraînant sur le campus et aux alentours. J'ai ensuite fait une année de césure professionnelle pour effectuer des stages en entreprise et, cette année, je suis en césure afin de me consacrer à l'athlétisme et au steeple chase qui est ma discipline : c'était le timing parfait avec les Jeux olympiques et les championnats d'Europe 2024 ! Je suis ainsi allé chercher des financements auprès de ma région en Belgique, mais aussi grâce à un club français avec lequel j'ai signé et auprès de divers sponsors privés, et j'ai rejoint le groupe de la coach Sophie Duarte à Toulouse. Je navigue donc entre la Belgique, Toulouse et les différents lieux où nous avons nos stages d'entraînement mais je serai de retour sur le campus l'année prochaine, car j'ai été admis en finance pour le M2. »



“I was born in Belgium and became heavily involved in athletics during my high school years in Liège. At 17 years old, I participated in my first international championship, the U18 European Championship, and won a bronze medal. It quickly became clear that continuing my studies in Belgium would be impractical if I wanted to continue competing. I received a scholarship to attend a university in Kentucky, USA, where I earned a Bachelor's degree in International Business and Supply Chain. I fully embraced the American system, which provides flexibility, support, and resources for student-athletes. In 2021, I returned to France to attend HEC, where I completed my Master 1 year while training on and around campus. I then took a professional gap year to complete internships in the corporate sector, and am currently on another gap year to focus on athletics and my discipline, steeplechase, which aligns perfectly with the 2024 Olympic Games and European Championships! I secured fundings from my region in Belgium, as well as a French club with which I signed a contract, and various private sponsors. I train between Belgium, Toulouse, and other locations where we have training camps, but I will be back on campus next year, as I have been admitted to study Finance for my Master 2.”

Organise your corporate event at the HEC UK House



vie d'hec

Off-site
Teambuilding
Networking evening
Board meeting
Conference
Breakfast

& access:

- Special HEC rates for Alumni
- An excellent location in the heart of London
- A dedicated and expert team
- Fully equipped rooms
- Flexible spaces
- Catering options on demand

Adrien Couret (H.07) et Marguerite Gallant (H.03)

Retour sur trois ans de présidence

A look back at three years of presidency

E

Entre les galas, les déplacements à la rencontre des alumni en France et à l'international, l'inauguration de la HEC UK House à Londres et les événements du réseau, Adrien Couret (H.07), directeur général d'Aéma Groupe, a pris sa fonction au sein d'HEC Alumni très à cœur. Il fait le point avec Marguerite Gallant (H.03), directrice générale de l'Association.

Comment qualifierais-tu ces trois années de présidence de l'association HEC Alumni ?

Adrien Couret : Si je devais choisir un mot pour les caractériser, ce serait l'engagement de la communauté. J'ai été aux avant-postes d'un collectif formidable. Quand je suis arrivé, juste après le confinement de 2021, cette communauté déjà solidaire a élevé son niveau d'entraide et d'engagement. Nous avons organisé près de 1 000 événements par an, qui, grâce au distanciel, ont touché plus d'alumni qu'auparavant, et permis de mobiliser une communauté à la fois plus internationale et plus jeune.

Humainement, comment as-tu vécu cette période ?

Adrien Couret : Je m'attendais à prendre beaucoup de plaisir dans cette fonction. J'en ai pris encore plus. Avec les événements animés par le réseau, l'ouverture de la HEC UK House, HEC Ventures, qui réunit une communauté d'investisseurs et d'entrepreneurs, ou les Galas menés d'une main de maître par l'équipe de l'Association, nous avons créé beaucoup de passerelles entre l'École, la Fondation et l'Association.

“ Nous avons organisé près de 1000 événements par an, qui ont touché un public plus large ”

“ We have organized nearly 1,000 events per year, which have reached a wider audience ”

between Galas, Alumni Gatherings in France and Abroad, and the Inauguration of the UK House in London: Adrien Couret's Three Years as President of HEC Alumni. He reviews the situation with Marguerite Gallant, Executive Director of the Association.

How would you describe your three years as president of the HEC Alumni association?

Adrien Couret: If I had to choose one word to characterize these years, it would be "community engagement." I was at the forefront of an amazing collective effort. When I took over, right after the 2021 lockdown, this already supportive community elevated its level of mutual aid and involvement. We organized nearly 1,000 events per year, reaching more alumni than ever before, thanks to virtual formats, and mobilizing a more international and younger community.

How did you experience this period on a personal level?

Adrien Couret: I expected to enjoy this role, but it exceeded my expectations. With events hosted by the network, the opening of HEC UK House, HEC Ventures, which brings together a community of investors and entrepreneurs, and the Galas masterfully organized by the Association's team, we built many bridges between the School, the Foundation, and the Association.

What were the highlights of your presidency?

Adrien Couret: The opening of the UK House in London, the Galas at the Palais Brongniart, the Rodin Museum, and the Potocki Hotel, the activities of HEC Ventures, and of course, the 50th anniversary of gender diversity last November. **Marguerite Gallant:** With Adrien, we built the Association's roadmap around three pillars of our mission: "We Share, We Dare, We Care." This led to significant moments of sharing, often bold and ambitious, exemplified by the creation of the HEC UK House. This new venue, highly appreciated by both students and alumni, also serves as the School's flagship on an international level.

Apart from the HEC UK House, have you met with alumni in other countries?

Adrien Couret: Absolutely. We went to Qatar for the opening of the new campus in 2021. We also traveled to

Quels ont été les temps forts de ta présidence ?

Adrien Couret : L'ouverture de la UK House à Londres, les Galas au palais Brongniart, au musée Rodin et à l'hôtel Potocki, les activités d'HEC Ventures et, bien sûr, les 50 ans de la mixité en novembre dernier.

Marguerite Gallant : Avec Adrien, nous avons construit la feuille de route de l'Association autour de trois piliers de notre mission : « We share, we dare, we care ». Cela a donné lieu à des grands moments de partage, souvent ambitieux, dont l'incarnation pourrait être la création de la HEC UK House. Ce nouveau lieu, très apprécié des étudiants comme des alumni, est aussi le fer de lance de l'École à l'international.

Outre la HEC UK House, êtes-vous partis à la rencontre des alumni dans d'autres pays ?

Adrien Couret : Tout à fait. Nous sommes allés au Qatar pour l'ouverture du nouveau campus en 2021. Nous avons également fait un voyage à New York puis à Montréal, en 2023. Les Chapters, par nature éloignés, ont besoin d'entretenir les liens avec l'École et l'Association, et l'École ne dispose pas partout d'un bureau, comme c'est le cas à Abidjan, par exemple. En France, les liens avec le réseau sont très forts, et nous nous appuyons pour cela sur les délégués de promotion.

Marguerite Gallant : Lorsque nous sommes allés en Amérique du Nord, nous avons fait intervenir Thomas Jonas (HEC de l'année en 2022, et entrepreneur de la révolution alimentaire) lors d'un événement HEC. Son parcours est très inspirant et il avait captivé l'audience ce soir-là. On se rend compte qu'il y a une réelle volonté des alumni à l'international de se rapprocher de l'École, d'une manière générale. Cette année, je suis aussi allée en Chine, puis à Singapour avec une délégation de l'École et de la Fondation.

Adrien Couret : Nous avons aussi sillonné le territoire national, avec une dizaine de déplacements auprès de clubs régionaux très dynamiques. Ces communautés régionales sont ancrées dans l'économie locale. Que ce soit à Marseille, à Toulouse, à Lyon, à Lille ou à Nantes, il y a un fort sentiment d'appartenance à HEC, de la part des alumni Grande École mais aussi de l'Exed ou d'autres formations diplômantes.

Lors de votre nomination, vous aviez fait part de votre volonté d'un rapprochement avec l'École. Où en est-on ?

Adrien Couret : Là encore, tout part du réseau. Il y a 2 500 diplômés supplémentaires chaque année. Beaucoup d'entre eux passent souvent d'un pays à l'autre au fil de leur carrière. Il y a ceux qui sortent de la Grande École et d'autres, issus de MBA, d'EMBA et d'autres masters. Pour fédérer cette communauté,

“Nous avons sillonné le territoire à la rencontre de clubs régionaux dynamiques”

“We have traveled across the region to meet with dynamic local clubs”

New York and then to Montreal in 2023. The chapters, by nature distant, need to maintain connections with the School and the Association, and the School does not have offices everywhere, like in Abidjan, for example. In France, the ties with the network are very strong, and we rely on class delegates for that.

Marguerite Gallant: *When we went to North America, we featured Thomas Jonas (HEC Alumnus of the Year in 2022 and entrepreneur in the food revolution) at an HEC event. His journey is very inspiring and captivated the audience that evening. There is a real desire among international alumni to reconnect with the School in general. This year, I also went to China and then to Singapore with a delegation from the School and the Foundation.*

Adrien Couret: *We also traveled across France, with about ten visits to very dynamic regional clubs. These regional communities are embedded in the local economy. Whether in Marseille, Toulouse, Lyon, Lille, or Nantes, there is a strong sense of belonging to HEC among alumni from the Grande École as well as from the Exed or other programs.*

At your appointment, you expressed a desire to strengthen ties with the School. How has that progressed?

Adrien Couret: *Once again, it all starts with the network. There are 2,500 new graduates each year. Many of them move from country to country throughout their careers. Some come from the Grande École, others from MBA, EMBA, and other master's programs. To unite this community, we need to combine our strengths and resources. The Association is already doing a great job, but we still need to consolidate our database and communication efforts. The School, the Foundation, and the Association must work together to create new tools to better serve the community. This is the essence of the One HEC project.*



© Ed Alcock

nous avons besoin d'unir nos forces et nos moyens. L'Association fait déjà un grand travail, mais nous devons encore consolider notre base de données et nos actions de communication. L'École, la Fondation et l'Association doivent bâtir ensemble de nouveaux outils pour mieux servir la communauté. C'est tout le sens du projet One HEC.

Aujourd'hui, quel est le point d'avancement du projet One HEC ?

Marguerite Gallant : Nous avons mis en place un plan d'action conjoint en définissant des grandes priorités : la relation avec les alumni et la communication, l'international, la maîtrise de la donnée, les relations avec les entreprises... Nous réfléchissons également à mutualiser certaines fonctions. La difficulté qui se présente aujourd'hui est le temps que nous pouvons consacrer à ces projets transverses. Il faut libérer de la bande passante auprès des équipes et trouver des budgets pour réaliser nos ambitions.

Adrien Couret : On compte plus de 75 000 alumni à travers le monde. Actuellement, nous sommes loin d'engager l'ensemble de cette communauté. Entre le moment où l'on arrive sur le campus, celui où l'on est diplômé et, enfin, lorsque l'on cherche son premier job : le parcours des HEC est jalonné de moments clés, que l'École, l'Association et la Fondation doivent identifier pour créer et entretenir le lien.

S'appuyer sur le réseau, bénéficier de son entraide, de ses ressources... l'expérience des alumni repose sur les trois entités que sont l'École, l'Association et la Fondation. Le projet One HEC ne cherche qu'à coller à cette réalité, et à pouvoir s'adresser ensemble, de façon unie et cohérente, à l'ensemble des HEC.

L'École, à travers son enseignement, a-t-elle beaucoup changé au cours des dix ou vingt dernières années ?

Adrien Couret : Tout à fait ! Aujourd'hui, l'École est beaucoup plus présente dans la vie des entreprises via la formation continue. La recherche et l'enseignement des professeurs portent sur des sujets plus sociétaux. Et les initiatives de la Fondation, notamment en faveur de l'égalité des chances, favorise la diversité au sein de notre communauté. Aujourd'hui, les étudiants sur le campus parlent tous anglais, et il y a plus de cent nationalités qui se côtoient. C'est pour cette raison que l'École, la Fondation et nous, l'Association, devons unir nos forces. Il s'agit de porter un message visible et intelligible à l'international, où nos alumni ne font sans doute pas la différence entre ce qui vient de l'École, de la Fondation ou de l'Association.

Propos recueillis par Estel Plagué

“Le parcours des HEC est jalonné de moments clés, que nous devons identifier pour créer et entretenir le lien”



“The journey of the alumni is marked by key moments that we must identify to create and maintain the connection”

What is the current status of the One HEC project?

Marguerite Gallant: *We have implemented a joint action plan defining major priorities: alumni relations and communication, international presence, data management, and corporate relations. We are also considering pooling certain functions. The current challenge is finding the time and budget to devote to these cross-functional projects. Adrien Couret: There are over 75,000 alumni worldwide. Currently, we are far from engaging the entire community. From the moment one arrives on campus, graduates, and seeks their first job, the journey of an HEC student is marked by key moments that the School, the Association, and the Foundation must identify to create and maintain connections. Relying on the network, benefiting from its support and resources... the alumni experience is based on the three entities: the School, the Association, and the Foundation. The One HEC project aims to address this reality and present a unified and coherent message to all HEC members.*

Has the School's teaching evolved significantly over the past ten or twenty years?

Adrien Couret: *Absolutely! Today, the School is much more present in the corporate world through continuing education. Professors' research and teaching focus on more societal issues. The Foundation's initiatives, particularly in promoting equal opportunities, enhance diversity within our community. Today, students on campus all speak English, and there are over a hundred nationalities represented. This is why the School, the Foundation, and we, the Association, must join forces. We need to deliver a clear and visible message internationally, where our alumni might not distinguish between what comes from the School, the Foundation, or the Association.*

Interview by Estel Plagué



Deux prestigieux rendez-vous

Two prestigious events

Les Matins HEC font leur grand retour. En quarante ans, ce rendez-vous privilégié au Pavillon Vendôme de Paris a reçu des personnalités du monde politique et économique. Organisé par HEC Alumni avec Oliver Wyman et *Challenges*, ce moment d'échange à huis clos, sans live ni replay, a repris le 5 juin. Alexandre Bompard, président-directeur général de Carrefour, était invité de cet événement matinal qui a réuni 200 spectateurs. L'entretien guidé par Vincent Beaufils (H.75), directeur de la publication de *Challenges*, et Adrien Couret (H.07), président d'HEC Alumni, s'est conclu par une séance de questions-réponses avec le public.

Autre rendez-vous incontournable : L'Heure H. Animées par Michel Tardieu (H.66), ces rencontres bimestrielles accueillent des invités de marque. Forbes 30 Under 30, enseignante, artiste et créatrice des audioguides conversationnels AskMona, Marion Carré est venue partager ses réflexions sur la culture et l'intelligence artificielle. Quant à Nicolas Tenzer, directeur du Cerap (Centre d'étude et de réflexion pour l'action politique), il est venu répondre à la difficile question : « Comment la guerre russe contre l'Ukraine nous oblige à repenser l'ordre stratégique international ? » Un vivier d'expertises éclectiques.

“Moments d'échange à huis clos, sans live ni replay, les Matins HEC ont repris le 5 juin”

“Private, off the record discussions with no live streaming or replay, the Matins HEC resumed on June 5”

The Matins HEC are back in full swing. Over the past forty years, this privileged gathering at the Pavillon Vendôme in Paris has welcomed numerous figures from the political and economic worlds. Organized by HEC Alumni in collaboration with Oliver Wyman and Challenges, this private, off-the-record event with no live streaming or replay resumed on June 5. Alexandre Bompard, Chairman and CEO of Carrefour, was the guest of honor at this morning event, which gathered 200 attendees. The interview, led by Vincent Beaufils (H.75), Editor-in-Chief of Challenges, and Adrien Couret (H.07), President of HEC Alumni, concluded with a Q&A session with the audience.

Another key event: L'Heure H. Hosted by Michel Tardieu (H.66), these bimonthly meetings feature distinguished guests. Marion Carré, listed in Forbes 30 Under 30, a teacher, artist, and creator of the conversational audio guides AskMona, shared her insights on culture and artificial intelligence. Nicolas Tenzer, Director of Cerap (Center for Study and Reflection for Political Action), addressed the challenging question: “How does the Russian war against Ukraine compel us to rethink the international strategic order?” A wide range of expertise was on display.

telear

Le 29 mai dernier, le gala annuel d'HEC a rassemblé 250 personnes à l'hôtel Potocki, qui a fêté ses 150 ans

On May 29th, the HEC gala gathered 250 people at the Hôtel Potocki, celebrating its 150th anniversary.



hec life project

Inspiration au Grand Life Project

Inspiration at the Grand Life Project

L'entrepreneure et podcasteuse à succès Pauline Laigneau (H.12) – voir portrait page 44 – est venue partager son expérience devant une centaine de diplômés dans le grand salon de l'association HEC Alumni le 23 avril dernier. Interviewée par la rédactrice en chef d'*HEC Stories* Daphné Segretain, la fondatrice de Gemmyo et des formations Demian a aussi répondu aux questions du public. Trouver sa voie, affronter ses problèmes de légitimité, contourner ses peurs... Tous sont repartis avec de précieux conseils. « Il faut préférer les ennuis à l'ennui ! », a-t-elle prodigué. Dédicée aux « parcours individuels et aux réussites singulières », cette soirée, baptisée Grand Life Project, a pleinement servi la mission d'HEC Life Project, pôle d'accompagnement professionnel de l'Association : inspirer les alumni pour les aider à réaliser leurs potentiels. Chaque année, plus de 1 600 diplômés utilisent ses services.

The successful entrepreneur and podcaster Pauline Laigneau (H.12) – see her profile on page 44 – came to share her experience in front of a hundred alumni in the grand salon of the HEC Alumni association on April 23rd. Interviewed by HEC Stories editor-in-chief Daphné Segretain, the founder of Gemmyo and Demian training programs also answered questions from the audience. Finding one's path, facing issues of legitimacy, overcoming fears... Everyone left with valuable advice. “You should prefer troubles over boredom!” she advised. Dedicated to “individual journeys and unique successes,” this evening, named The Grand Life Project, fully served the mission of HEC Life Project, the professional support branch of the Association: to inspire alumni and help them realize their potential. Each year, more than 1600 HEC graduates use its services.

appli

Toujours connectés

Always connected

HEC alumni a lancé son application. Pour télécharger l'application et garder à portée de main les événements, articles, offres d'emploi, activités des clubs et annuaire des diplômés HEC, scannez le QR Code !

HEC alumni has launched its application. To download the app and keep events, articles, job offers, club activities, and the HEC alumni directory at your fingertips, scan the QR Code!



APP HEC ALUMNI



En 2016, HEC Paris est devenue une institution à but non lucratif et la philanthropie, un levier indispensable pour apporter à l'École les ressources qui concourent à son excellence et garantissent la pérennité de son engagement. Votre générosité est désormais un pilier essentiel du modèle économique d'HEC et de son projet institutionnel.

Former les étudiants et les accompagner dans leur quête de sens, produire la connaissance qui change le monde et la diffuser au plus grand nombre, innover et entreprendre pour créer les licornes et les entreprises vertueuses de demain, donner des ailes à tous les talents... Autant de leviers d'impact sur lesquels vous agissez en soutenant la Fondation HEC.

Amorcée en 2019, la levée de fonds *Impact tomorrow* s'achève en novembre prochain ; le compteur de campagne avoisine 194 millions d'euros de dons et promesses. Il reste quelques mois pour atteindre (ou dépasser) l'objectif initial de 200 millions d'euros ! Au-delà du montant collecté, la Fondation HEC nourrit aussi une autre ambition : celle de toucher un plus grand nombre de diplômés. À ce jour, la campagne a mobilisé 5 200 personnes sur près de 80 000 alumni que compte notre communauté. Un impact qui serait démultiplié si chaque donateur invitait deux de ses camarades à effectuer un don. Mobilisons-nous pour HEC !

“Votre générosité est un pilier essentiel du modèle économique d'HEC”

“Your generosity is an indispensable pillar of HEC's economic model”

in 2016, HEC Paris became a non-profit institution, and philanthropy has become an essential lever to provide the School with the resources that contribute to its excellence and ensure the sustainability of its commitment. Your generosity is now an indispensable pillar of HEC's economic model and its institutional project.

Training students and supporting them in their quest for meaning, producing knowledge that changes the world and disseminating it to the widest audience, innovating and entrepreneurship to create the unicorns and virtuous companies of tomorrow, empowering all talents... These are the impact levers you influence by supporting the HEC Foundation. Launched in 2019, the *Impact tomorrow* fundraising campaign concludes next November; the campaign counter is approaching 194 million euros in donations and pledges. There are still a few months left to reach - or even exceed - the initial target of 200 million euros. Beyond the amount collected, the HEC Foundation also nourishes another ambition: to reach as many graduates as possible. To date, the campaign has mobilized 5,200 people out of nearly 80,000 alumni in our community. An impact that would be multiplied if each donor invited two of their peers to make a donation. Regardless of the amount, every donation is important.

bourses internationales

Trois ans d'HEC Imagine Fellows 3rd anniversary

Créé il y a trois ans à l'initiative d'Adrien Nussenbaum (H.01) pour aider les jeunes talents issus de zones de conflit, *HEC Imagine Fellows* a pris une envergure qui dépasse largement les frontières du campus d'HEC. Deux soirées organisées avec le ministère français des Affaires étrangères à Paris et en Suisse ont réuni les donateurs et les bénéficiaires du programme afin de mieux faire connaître cette initiative hors norme. Aurélien Lechevallier (H.00), directeur général des affaires internationales, et Jean-Noël Barrot (H.07), ministre délégué chargé de l'Europe, assistaient à la réception à Paris, durant laquelle plusieurs étudiants ont évoqué leurs parcours remarquables. Anna Bazarna (H.26), bénéficiaire du programme et fondatrice de *Brave Generation*, une association qui aide les Ukrainiens, a rappelé, citant Nelson Mandela, que « l'éducation est l'arme la plus puissante pour changer le monde ».

Created three years ago on the initiative of Adrien Nussenbaum (H.01) to help young talents from conflict zones, the *HEC Imagine Fellows* program has grown far beyond the boundaries of the HEC campus. Two evenings, organized in partnership with the French Ministry of Foreign Affairs in Paris and in Switzerland near Geneva, brought together donors and beneficiaries of the *HEC Imagine Fellows* program to raise awareness of this initiative. Aurélien Lechevallier (H.00), Director General of International Affairs, and Jean-Noël Barrot (H.07), Minister Delegate for Europe, attended the reception in Paris, where several students shared their remarkable journeys. Anna Bazarna (H.26), a beneficiary of the program and founder of the association *Brave Generation*, which helps young Ukrainians, reminded everyone, quoting Nelson Mandela, that “education is the most powerful weapon which you can use to change the world.”



“HEC Imagine Fellows a pris une envergure qui dépasse largement les frontières du campus d'HEC”

“HEC Imagine Fellows has grown to a scale that far exceeds the boundaries of the HEC campus”

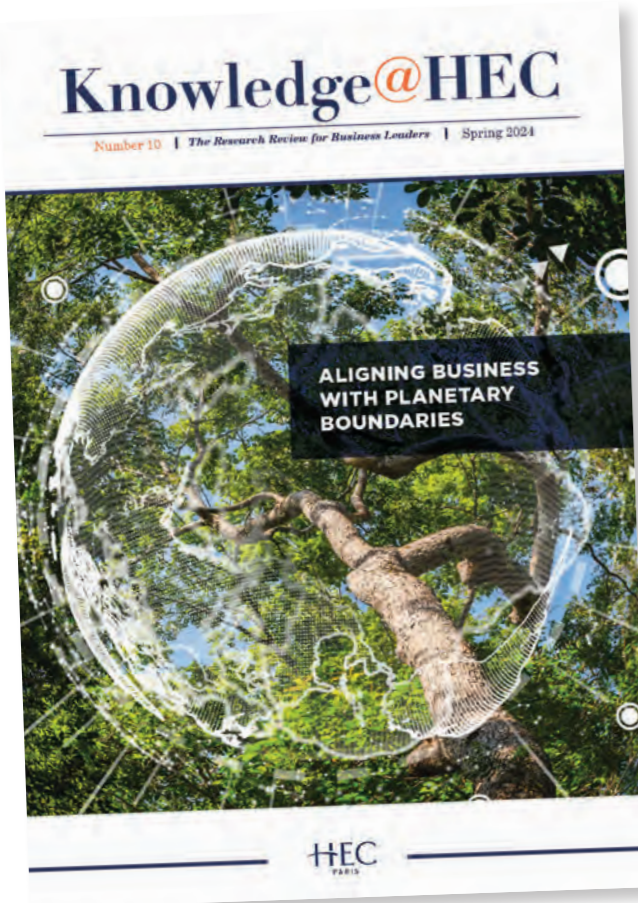


london

Mobilisation au Royaume-Uni Mobilisation in the UK

Eloïc Peyrache, Olivier Sevilla (MBA.90), Mathieu Gaveau (H.98) et Delphine Colson (H.94) étaient heureux de retrouver, au Reform Club, plus de 70 donateurs et bénévoles du Royaume-Uni en avril dernier. L'occasion de remercier la première communauté de donateurs à l'international, de partager les dernières réalisations de la campagne *Impact tomorrow* et d'inviter chacun à mobiliser ses camarades alors que la fin de campagne approche. Olivier Sevilla a également évoqué le projet campus d'HEC Paris, pour lequel quatre projets sont en lice ; le choix devrait être arrêté au premier semestre 2025. Enfin, Zachary Carreau (H.26), étudiant boursier de la Fondation, avait fait le voyage depuis Jouy-en-Josas pour rencontrer son mentor et témoigner de l'importance du soutien qu'il a reçu dans son parcours.

Eloïc Peyrache, Olivier Sevilla (MBA.90), Mathieu Gaveau (H.98), and Delphine Colson (H.94) were delighted to reunite with over 70 donors and volunteers from the UK at the Reform Club last April. The event was an opportunity to thank the leading international donor community, share the latest achievements of the *Impact tomorrow* campaign, and encourage everyone to mobilize their peers as the campaign draws to a close. Olivier Sevilla also discussed the HEC Paris campus project, for which four proposals are under consideration, a decision is expected in the first half of 2025. Finally, Zachary Carreau (H.26), a scholarship student of the Foundation, traveled from Jouy-en-Josas to meet his mentor and share how crucial the support he received has been in his journey.



KNOWLEDGE

Édition limitée

Limited edition

“The new issue of ‘Knowledge’ puts the spotlight on the HEC ecosystem.”

“Le nouveau numéro de Knowledge met à l’honneur l’écosystème HEC”

LDistribuée à l’occasion du HEC Climate Day, la publication *Knowledge@HEC* passe les limites planétaires en revue. Ce dixième numéro, consacré aux enjeux du développement durable fait intervenir des chercheurs, mais aussi des étudiants, des alumni et des entreprises engagées dans la transition. Une vision transverse qui englobe l’ensemble de l’écosystème HEC. « Cela a d’abord été un long travail d’investigation. Ensuite, j’ai eu de nombreuses discussions avec Daniel Halbheer, directeur de la chaire FII « Business Models for the Circular Economy » et du centre Climate & Earth, qui m’a aidé à choisir les thèmes et les intervenants. Puis mon manager Daniel Brown m’a beaucoup épaulée pour les prises de contact, le choix de la mise en page et la phase de relecture. Laurianne Thoury de l’Institut S&O et François Collin (H.87), directeur du développement durable de l’École, nous ont aussi bien aidés, explique la rédactrice en chef Céline Bonnet-Laquitaine. En définitive, cette publication s’est construite grâce à la contribution de nombreux acteurs d’HEC : la Fondation, l’Institut S&O, les entreprises partenaires de chaires... et aussi la rédaction d’*HEC Stories* ! » La revue, imprimée à 3 000 exemplaires sur papier recyclé, est disponible sur le campus et distribuée lors des événements. Le dossier « Aligning Business with Planetary Boundaries » est également accessible en ligne, sur le site www.hec.edu, à l’onglet Knowledge@HEC, dans une version augmentée qui inclut des vidéos et les versions longues des interviews.

distributed on the occasion of HEC Climate Day, the publication *Knowledge@HEC* reviews planetary boundaries. This tenth issue, entirely dedicated to sustainable development challenges, features contributions from researchers, students, alumni, and companies engaged in the transition. It offers a comprehensive perspective encompassing the entire HEC ecosystem. “It began as a lengthy investigative work. I then had numerous discussions with Daniel Halbheer, director of the FII Chair ‘Business Models for the Circular Economy’ and the Climate & Earth Center, who helped me select themes and speakers. My manager, Daniel Brown, provided significant support for making contacts, layout selection, and the proofreading phase. Laurianne Thoury from the S&O Institute and François Collin (H.87), the School’s Director of Sustainable Development, also greatly assisted us,” explains Editor-in-Chief Céline Bonnet-Laquitaine. “Ultimately, this publication was built thanks to the contributions of many HEC actors: the Foundation, the S&O Institute, partner companies of the chairs... and also the HEC Stories editorial team!” The magazine, printed in 3,000 copies on recycled paper, is available on campus and distributed during School events. The dossier “Aligning Business with Planetary Boundaries” is also accessible online on the website www.hec.edu under the Knowledge@HEC tab, in an enhanced version that includes videos and extended versions of the interviews.

© DR

MBA Tournament

Les champions du MBA

The MBA champions

1 500 étudiants en MBA venus de 15 écoles de commerce européennes, une quarantaine d’épreuves, trois jours de compétitions... Pour sa 33^e édition, le Tournoi MBA du campus d’HEC a réservé quelques émotions fortes aux participants. Au-delà du challenge sportif, le championnat est l’occasion de rencontres, de moments de partage et aussi d’événements festifs. Une bonne façon de célébrer l’arrivée (pluvieuse) du printemps et de développer son réseau avec des MBA issus de différentes écoles, pays et cultures.



With 1,500 MBA students from 15 European business schools, around thirty sporting events, three days of competitions, the 33rd edition, the HEC MBA Tournament on campus reserved some thrilling moments for participants. Beyond the sporting challenge, the championship is an opportunity for meetings, moments of sharing, and even festive events. A great way to celebrate the (rainy) arrival of spring and to expand one’s network with MBAs from different schools, countries, and cultures.



INCLUSIVE ECONOMY DAY

Les défis de l’inclusion

Integration challenges

Créé pour favoriser les rencontres et les échanges entre la recherche académique et le monde de l’entreprise, l’Inclusive Economy Day s’est tenu à Paris le 3 mai dernier. Cette deuxième édition a réuni douze professeurs d’universités des États-Unis, mais aussi de Berlin et de Rotterdam, ainsi qu’un panel de décideurs d’entreprise autour de trois enjeux de société majeurs : les réfugiés, l’accès à la santé et le lien social. « Pour chacun de ces thèmes, les chercheurs ont présenté leurs travaux, qui ont ensuite été mis en perspective avec les problématiques rencontrées au quotidien par les entreprises », explique Laurianne Thoury, directrice de la communication du Sustainability & Organizations Institute d’HEC Paris. Un moment de dialogue et d’ouverture enrichissant, suivi d’ateliers de réflexion en petits groupes. Une centaine de participants ont assisté à cette journée organisée par le centre Inclusive Economy (S&O) d’HEC Paris, en partenariat avec Schneider Electric, La Croix-Rouge et l’Action Tank.

Created to foster meetings and exchanges between academic research and the business world, the Inclusive Economy Day was held in Paris on May 3rd. This second edition brought together twelve university professors from the United States, as well as from Berlin and Rotterdam, along with a panel of business leaders to address three major societal issues: migration, access to healthcare, and social connections. “For each of these themes, the academics presented their research, which was then put into perspective with the daily challenges faced by businesses,” explains Laurianne Thoury, Communication Director of the Sustainability & Organizations Institute at HEC Paris. This enriching moment of dialogue and openness was followed by small group reflection workshops. Around a hundred participants attended this event organized by the Inclusive Economy Center (S&O) with Schneider Electric, the Red Cross, and Action Tank.

campus



CONTRIBUTION

Donner du sens à l'ambition Bringing meaning to ambition

Depuis sa mise en place en 1925, la taxe d'apprentissage, acquittée par les entreprises, participe au financement de l'apprentissage et de la formation professionnelle. Depuis 2020, les entreprises ont la liberté de choisir les établissements auxquels elles souhaitent allouer tout ou une partie de leur contribution. En tant qu'institution à but non lucratif, HEC Paris est éligible à cette affectation. Les fonds provenant de la taxe d'apprentissage renforcent les moyens consacrés à sa mission d'intérêt général : la production de connaissance, l'excellence académique, la formation continue et l'inclusion de tous les talents. Sensible aux enjeux de notre époque, HEC Paris est tournée vers les enjeux de la transition sociale et écologique. Elle encourage l'innovation, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle et de la science des données, l'esprit d'initiative, mais aussi les échanges interculturels, avec plus de 135 nationalités présentes sur son campus. Forte de 143 ans d'histoire, HEC Paris a su s'adapter aux défis contemporains et aux besoins des entreprises, grâce à une équipe d'enseignants-chercheurs experts dans leur domaine. En 2023, le *Financial Times* a classé HEC Paris meilleure école de commerce européenne et premier mondial pour les programmes de formation continue Executive Education.

Choisir HEC permet de renforcer les moyens consacrés par l'École à sa mission d'intérêt général

Choosing HEC strengthens the resources dedicated by the School to its public service mission

Since its establishment in 1925, the apprenticeship tax, paid by companies, has contributed to financing apprenticeship and vocational training. Since 2020, companies have the freedom to choose the institutions to which they wish to allocate all or part of their contribution. As a non-profit institution, HEC Paris is eligible for this allocation. Funds from the apprenticeship tax strengthen the resources dedicated to its public service mission: knowledge production, academic excellence, lifelong learning, and the inclusion of all talents. Sensitized to the challenges of our time, HEC Paris is committed to the issues of social and ecological transition. It encourages innovation, particularly in the fields of artificial intelligence and data science, entrepreneurial spirit, as well as intercultural exchanges, with over 135 nationalities represented on its campus. With 143 years of history, HEC Paris has adapted to contemporary challenges and the needs of businesses, thanks to a team of faculty experts in their field. In 2023, the Financial Times ranked HEC Paris as the top business school in Europe and first worldwide for Executive Education continuing education programs.

© DR

verbatim



Les principes d'excellence et de responsabilité que j'ai acquis à HEC sont en parfaite adéquation avec l'esprit d'entrepreneuriat et d'initiative qui règne dans notre entreprise. Urgo est engagée dans une stratégie d'innovation permanente : 30 millions d'euros sont investis chaque année dans la recherche. L'un de nos projets phares, le projet Genesis, vise à mettre au point la première peau artificielle d'ici à 2030. Urgo soutient HEC Paris, car c'est un partenaire essentiel dans la formation de futurs leaders capables de relever les défis de la santé de demain. C'est pourquoi je suis toujours enthousiaste à l'idée d'accueillir de nouveaux talents."

Urgo
Ronan Blanchard (H.01), CFO of Urgo



Alexandra Bournazel (H.08), sustainable finance director within Vinci's Environment Department



Après ma scolarité à HEC, j'ai rejoint le monde de la finance et du conseil, avant de m'orienter vers le sujet passionnant de l'environnement. Vinci est un acteur majeur de la transformation des villes et des territoires, et c'est la volonté d'avoir un véritable impact positif sur la société et l'environnement qui m'a poussée à rejoindre le Groupe. Nous avons plus que jamais besoin aujourd'hui de jeunes talents engagés, prêts à mettre leur curiosité et leur esprit d'entreprendre au service d'un avenir plus durable. Vinci est très engagé en matière de responsabilité sociale et environnementale, et c'est pour cette raison que le groupe soutient HEC Paris, en participant notamment au financement d'initiatives en faveur de l'égalité des chances."

Vinci

"After my education at HEC, I joined the world of finance and consulting before turning to the fascinating subject of the environment. Vinci is a major player in the transformation of cities and territories, and it is the desire to have a real positive impact on society and the environment that drove me to join the Group. Today, more than ever, we need committed young talents ready to put their curiosity and entrepreneurial spirit at the service of a more sustainable future. Vinci is deeply committed to social and environmental responsibility, which is why the group supports HEC Paris, including by contributing to the financing of its initiatives in favor of equal opportunities."



Un programme sur mesure Custom program

Conçu et enrichi au fil des ans avec le département Executive Education d'HEC Paris, le programme de formation des cadres de Toyota Tsusho Corporation, Global Advanced Leadership Program (GALP) s'étend sur six mois et comprend trois modules. « Ce programme d'apprentissage par l'action utilise plusieurs approches pour enrichir les participants sur le plan professionnel et personnel, et les orienter vers "une cause plus grande" », souligne Makiko Hamase, directrice des ressources humaines de TTC. Le parcours se déroule en trois temps. Première étape : la France. Au château, bâtiment néoclassique au cœur du campus d'HEC Paris, les équipes étudient la stratégie et le leadership avec les professeurs Matthew Mulford et Laurence Lehmann-Ortega. Les participants font ensuite étape au Kenya, où ils rencontrent des cadres gouvernementaux et des dirigeants d'entreprises innovantes. Le périple s'achève au Japon, près de Nagoya où se situe le centre de développement de Toyota. Lors de présentations individuelles et de groupe face aux professeurs d'HEC Paris, les collaborateurs tirent parti de leurs acquis. « GALP m'a permis de comprendre la singularité de notre culture et comment la renforcer dans une entreprise d'envergure mondiale », a déclaré Cezar Sena, de Nova Agri, une filiale brésilienne de TTC.

**“En dix ans, le GALP a évolué, avec notre croissance et notre raison d'être”
— Makiko Hamase**

**“In ten years, the GALP has evolved, along with the growth and purpose of our company”
— Makiko Hamase**

Developed and enriched over the years in collaboration with the Executive Education department of HEC Paris, Toyota Tsusho Corporation's executive training program, the Global Advanced Leadership Program (GALP), spans six months and comprises three modules. “This action learning program employs various approaches to enrich participants both professionally and personally, guiding them towards ‘a greater cause’,” emphasizes Makiko Hamase, Human Resources Director of TTC. The journey unfolds in three stages. The first step: France. At the château, a neoclassical building at the heart of HEC Paris campus, teams delve into strategy and leadership with professors Matthew Mulford and Laurence Lehmann-Ortega. Participants then move on to Kenya, where they meet government officials and leaders of innovative businesses. The journey concludes in Japan, near Nagoya where Toyota's development center is located. During individual and group presentations to HEC Paris professors, participants leverage their knowledge. “GALP allowed me to understand the uniqueness of our culture and how to strengthen it within a global-scale company,” said Cezar Sena of Nova Agri, a Brazilian subsidiary of TTC.

Une culture d'entreprise singulière

A unique corporate culture

Forte de 67 000 salariés, Toyota Tsusho Corporation est ce que les Japonais appellent une « shosha » (maison de commerce japonaise). L'entreprise, qui a prospéré en tissant des liens entre le Japon insulaire et le reste du monde, notamment dans l'industrie automobile, exerce aujourd'hui diverses activités dans 130 pays. Mais elle a su conserver sa culture d'entreprise si particulière. L'acquisition de la CFAO (Compagnie française de l'Afrique de l'Ouest), un conglomérat d'entreprises de distribution par Toyota Tsusho Corporation en 2012 a été un modèle d'intégration, grâce au respect et à l'autonomie accordés aux équipes existantes, en dépit de l'éloignement géographique et culturel. Le Global Advanced Leadership Program (GALP) a, pour sa part, contribué à souder les équipes, grâce à une expérience partagée sur trois continents.

With 67,000 employees, Toyota Tsusho Corporation is what the Japanese call a 'shosha' (Japanese trading house). The company, which has thrived by forging links between insular Japan and the rest of the world, particularly in the automotive industry, now operates various businesses in 130 countries. However, it has managed to maintain its distinctive corporate culture. The acquisition of CFAO (Compagnie Française de l'Afrique de l'Ouest), a conglomerate of distribution companies, by Toyota Tsusho Corporation in 2012 was a model of successful integration, thanks to the respect and autonomy granted to existing teams, despite cultural differences and geographical distance. The Global Advanced Leadership Program (GALP) has, in turn, helped to bond the teams through a shared experience across three continents.



“Le groupe japonais exerce aujourd'hui des activités diverses dans 130 pays”



Formations à la carte

Tailored training programs

En plus de proposer des formations continues pour les professionnels, comprenant les Executive Masters, les Certificats ou les programmes courts, HEC Paris Executive Education co-construit des formations sur mesure à l'échelle internationale pour les entreprises, en s'adaptant à leurs besoins spécifiques.

“The Japanese group now operates various businesses in 130 countries.”

In addition to offering ongoing professional development opportunities such as Executive Masters, Certificates, or short programs, HEC Paris Executive Education collaborates with companies globally to co-design customized training programs tailored to their specific needs.

Contact
Ann Gilmore
Director Business Development Custom Programs
gilmore@hec.fr
Phone : +33 (0) 645322902



Des start-up made in HEC

Start-ups made in HEC

Transformer des étudiants en entrepreneurs en onze semaines seulement, c'est le défi impossible que relèvent chaque année HEC Paris et l'Innovation & Entrepreneurship Institute avec le Startup Launchpad. Chaque session de ce programme initié en 2015 se conclut en beauté avec le Demo Day, où une sélection d'étudiants présente leur projet devant des investisseurs. Sur les 46 projets lancés avec le Startup Launchpad cette année, 10 se sont qualifiés pour participer au Demo Day, qui s'est tenu à Station F le 5 avril dernier. La start-up Resilient, qui calcule l'exposition des entreprises aux risques climatiques sur l'ensemble de leur chaîne de valeur, a remporté le prix du jury, tandis que le prix du public a été décerné à Eledone, un projet qui intègre une intelligence artificielle au système ERP. Les heureux vainqueurs ont notamment remporté un accompagnement de quatre mois à l'Incubateur HEC. Le Startup Launchpad est soutenu par des mécènes de la Fondation HEC. Grâce à leur générosité, plus de 140 étudiants ont pu participer cette année à des conférences, à un *design sprint* destiné à affiner leur proposition de valeur ou encore à une *learning expedition* à Londres. « Je suis très fier de nos étudiants et de leurs réalisations. Le Demo Day célèbre l'innovation et l'esprit entrepreneurial d'HEC », s'est réjoui Guillaume le Dieu de Ville (H.06), directeur du programme.

“Chaque année, une sélection d'étudiants présente leur start-up lors du Demo Day”

“Each year, a selection of students presents their start-up at Demo Day”

Turning students into entrepreneurs in just eleven weeks is the impossible challenge that HEC Paris and the Innovation & Entrepreneurship Institute take on every year with the Startup Launchpad. Each session of this program, initiated in 2015, culminates in the Demo Day, where a selection of students presents their projects to investors. Of the 46 projects initiated by the Startup Launchpad this year, 10 qualified to participate in the Demo Day, which was held at Station F on April 5th. The start-up Resilient, which calculates companies' exposure to climate risks across their entire value chain, won the jury prize, while the public prize was awarded to Eledone, a project that integrates artificial intelligence into the ERP system. The lucky winners received four months of support at the HEC Incubator. The Startup Launchpad is supported by patrons of the HEC Foundation. Thanks to their generosity, more than 140 students participated this year in conferences, a design sprint to refine their value proposition, and a learning expedition to London. “I am very proud of our students and their achievements. Demo Day celebrates HEC's innovation and entrepreneurial spirit,” said Guillaume le Dieu de Ville (H.06), director of the program.

jury prize

Resilient

L'adaptation au changement climatique représente un enjeu de taille pour les sociétés, notamment pour celles dont la logistique se déploie sur plusieurs pays. Afin de répondre aux défis de ces entreprises, Louise Eon (M.24), Matthieu Haguenaer (M.24), Lucas Letellier (H.25) et Tom Verheyde ont inventé la plateforme web Resilient, qui automatise l'analyse de l'exposition d'une chaîne de valeur aux risques liés au changement climatique, tels que la sécheresse ou les inondations.

« L'incubation à Station F gagnée au Demo Day est une magnifique opportunité d'accélérer le développement de Resilient. Nous comptons signer nos premiers clients cette année, et lancer la plateforme dans la foulée », se réjouit Louise Eon.



Adapting to climate change is a major challenge for companies, especially those with logistics spanning multiple countries. To address these challenges, Louise Eon (M.24), Matthieu Haguenaer (M.24), Lucas Letellier (H.25), and Tom Verheyde invented the web platform Resilient, which automates the analysis of a value chain's exposure to climate change risks, such as droughts or floods. “Winning incubation at Station F during Demo Day is a fantastic opportunity to accelerate the development of Resilient. We plan to sign our first clients this year and launch the platform shortly after,” said Louise Eon.

“Resilient analyse de l'exposition d'une chaîne de valeur aux risques liés au changement climatique”



public prize

Eledone

Il faut en moyenne six heures à un salarié pour mettre à jour son progiciel de gestion intégré (ERP). Avec Eledone, une demi-heure suffit. C'est l'argument choc qu'avancent Bruno Heckel (H.24), Arno Heckel et Erwan Boullier, lauréats du prix du public. Leur agent IA vise à faire économiser du temps, de l'argent et de l'énergie aux entreprises dans leurs interactions avec leur ERP.

« L'intérêt de notre agent est qu'il automatise les tâches manuelles de remplissage, explique Bruno Heckel. Nous sommes heureux de notre victoire lors du Demo Day et très reconnaissants envers tous les encadrants du programme. » L'équipe compte désormais se concentrer sur l'exécution et accélérer le déploiement d'Eledone chez un maximum de clients. En ligne de mire : une levée de fonds en 2025.

“Resilient analyse a value chain's exposure to climate change risks”

It takes an employee an average of six hours to update their enterprise resource planning (ERP) software. With Eledone, it takes just half an hour. This is the compelling argument put forward by Bruno Heckel (H.24), Arno Heckel, and Erwan Boullier, winners of the public prize. Their AI agent aims to save companies time, money, and energy in their interactions with their ERP. “The advantage of our agent is that it automates manual filling tasks,” explains Bruno Heckel. “We are thrilled with our victory at Demo Day and very grateful to all the program mentors.” The team now plans to focus on execution and accelerate the deployment of Eledone to as many clients as possible, with a fundraising round in sight for 2025.



HEC
PARIS

**ENSEMBLE,
ACCÉLÉRONS L'IMPACT
DE NOS ENGAGEMENTS !**

TAXE D'APPRENTISSAGE 2024



En fléchant le solde de votre Taxe d'Apprentissage à HEC Paris, vous contribuez à faire grandir l'impact au service de l'intérêt général !

Pour simplifier votre démarche, manifestez votre intention de versement en scannant le QR Code ou en vous rendant sur :



business



LE SPORT, UN SECTEUR D'ACTIVITÉ À PART

Sports, a specific sector of activity

Soumis à des obligations réglementaires spécifiques, les clubs sportifs professionnels sont aussi exposés aux aléas de leurs recettes. Explications, avec Alice Magnan et Fabien Goudot (H.12).

Subject to specific regulatory obligations, professional sports clubs are also exposed to fluctuations in their revenues. Explanations, with Alice Magnan and Fabien Goudot (H.12).

Les finances des clubs de football sont-elles soumises à des règlements particuliers ?

Alice Magnan : Au niveau européen, les clubs de football sont soumis au respect du fair-play financier adopté par l'UEFA en 2010.

Depuis 2022, le règlement de l'UEFA sur la viabilité financière repose sur trois piliers : absence d'arriérés de paiement, stabilité des recettes et contrôle des coûts et frais liés à l'équipe (avec une limitation progressive des dépenses consacrées aux salaires, aux transferts et aux commissions d'agents à 70 % des recettes du club). Amendes, interdiction de recrutement voire dans les cas les plus graves, exclusion des compétitions européennes, font partie des sanctions potentielles.

Fabien Goudot : En France, la comptabilité des clubs professionnels est contrôlée par la Direction nationale du contrôle de gestion. Les clubs doivent présenter chaque année des comptes équilibrés et respecter certains ratios de masse salariale et de fonds propres.

Une interdiction de recrutement, un encadrement de la masse salariale et des indemnités de mutations, une rétrogradation ou encore une exclusion des compétitions françaises peuvent être prononcés en cas de manquement.

Quels sont les risques pour les investisseurs ?

Alice Magnan : En plus des risques usuels de toute entreprise (risques réputationnels ou d'atteinte à la marque, sécurité, crise économique ou



Alice Magnan

Associée, Corporate/M&A



Partner,
Corporate/M&A



Fabien Goudot (H.12)

Collaborateur senior,
Corporate/M&A



Senior Associate,
Corporate/M&A

Are football clubs subject to specific regulations for their finances?

Alice Magnan: At the European level, football clubs are subject to the financial fair play regulations adopted by UEFA in 2010.

Since 2022, UEFA's regulations on financial sustainability are based on three pillars: no overdue payables, stability of earnings, and control of costs and expenses related to the team (with a progressive limitation of wages for salaries, transfers, and agent fees to 70% of the club's revenues). Potential sanctions include fines, recruitment bans, and, in severe cases, exclusion from European competitions.

Fabien Goudot: In France, the DNCG is the financial supervisory authority of French professional clubs. Clubs must present balanced accounts each year and comply with specific payroll and net equity ratios. Recruitment bans, wages and transfer indemnities cap, relegation, or even exclusion from French competitions can be imposed in case of non-compliance.

What are the risks for investors?

Alice Magnan: Besides the usual risks faced by any business (reputational or brand damage, security, economic or health crises, etc.), the primary specific risk factor for a club is sports uncertainty. A significant portion of a club's revenues indeed depends on its sports performance. The lack of diversification in many clubs' activities also leads to dependency on revenues from audiovisual rights and sponsorship contracts, thus exposing them to the uncertainty of the evolution of these rights and partnerships.

©Pexels



sanitaire, etc.), le premier facteur de risques spécifiques pour un club est l'aléa sportif. Une part importante des revenus d'un club dépend en effet de ses résultats sportifs. La faible diversification des activités de nombreux clubs entraîne également une dépendance vis-à-vis des revenus issus des droits audiovisuels et des contrats de sponsoring, et donc des risques liés à l'incertitude de l'évolution de ces droits et partenariats.

Au cours des dernières années, quelles ont été les principales évolutions sur le marché du sport ?

Fabien Goudot : De plus en plus de personnes font du sport, et cette population s'est diversifiée, avec notamment une féminisation du sport amateur et professionnel. La future création en France d'une ligue féminine de football professionnel en juillet 2024 en est une illustration. On assiste aussi à un développement des cas de multipropriété des clubs dans le sport, en particulier dans le football.

Alice Magnan : De nombreux clubs se lancent aussi dans la construction ou la rénovation de leur stade afin d'accroître leurs recettes, diversifier leurs sources de revenus et attirer de nouveaux investisseurs. La digitalisation et les innovations technologiques ont également eu un impact majeur dans le sport et de nouvelles pratiques, comme le e-sport, sont aujourd'hui en pleine expansion. ●

DLA Piper

Cabinet d'avocats international présent dans plus de 40 pays, DLA Piper compte dans son cabinet parisien plus de 160 avocats, dont près de 40 associés.



An international law firm present in over 40 countries, DLA Piper has more than 160 lawyers in its Paris office, including nearly 40 partners.



What have been the main developments in the sports market in recent years?

Fabien Goudot: An increasing number of people are practicing in sports, and this population has become more diverse, with an increase of female participation in both amateur and professional sports. The future creation of a professional women's football league in France in July 2024 is an example of this trend. We are also witnessing a rise in cases of club multi-club ownership in sports, especially in football.

Alice Magnan: Many clubs are also investing in the construction or renovation of their stadiums to increase revenue, diversify income sources, and attract new investors. Digitization and technological innovations have also had a significant impact on sports, with new practices such as e-sports now experiencing rapid growth. ●



LES PROMESSES DU REFROIDISSEMENT DURABLE

Sustainable cooling systems for qatar and beyond

Spécialiste des technologies de refroidissement urbain, Qatar Cool a consolidé sa position de leader du secteur. Yasser Al Jaidah (E.13), directeur général, nous partage ses perspectives de développement.

A specialist in district cooling technologies, Qatar Cool has consolidated its leading position in the sector. CEO Yasser Al Jaidah (E.13) shares his perspectives.

Qatar District Cooling Company est à l'avant-garde de la révolution du refroidissement urbain depuis plus de deux décennies. Nous répondons à la demande croissante en infrastructure écoénergétique par des solutions innovantes et durables. Nos systèmes de refroidissement de pointe, caractérisés par des stations centralisées distribuant de l'eau froide à plusieurs bâtiments, ont contribué de manière significative à réduire la consommation d'énergie et les émissions de carbone par rapport aux méthodes traditionnelles. Ce qui distingue Qatar Cool, c'est notre engagement indéfectible envers le progrès technologique, la fiabilité, la gestion environnementale et l'intégration de l'intelligence artificielle. Forts d'une riche expérience opérationnelle, nous sommes le plus grand fournisseur de refroidissement urbain au Qatar, preuve de notre perpétuelle évolution et de notre adaptation aux tendances émergentes, aux technologies et aux demandes du marché. Alors que nous entreprenons d'étendre notre empreinte sur de nouveaux marchés au Moyen-Orient et en Extrême-Orient asiatique, notre objectif principal reste la collaboration avec les parties prenantes locales pour offrir des solutions sur-mesure répondant efficacement aux défis et aux perspectives uniques de chaque marché. Nouveau jalon de notre histoire, le



Yasser Al Jaidah (E.13)
Directeur général de Qatar Cool depuis 2015. Il est diplômé en ingénierie de l'Université du Missouri, aux États-Unis, et de HEC Paris à Shanghai. Il possède plus d'une décennie d'expérience dans le domaine de l'énergie et a travaillé sur des projets mondiaux à travers quatre continents.

CEO of Qatar Cool since 2015. He is a graduate in electrical engineering from the University of Missouri, United States, and from HEC Paris in Shanghai. He has over a decade of experience in the energy field and worked on worldwide projects across four continents.

Qatar District Cooling Company has been at the forefront of revolutionizing district cooling for over two decades, pioneering innovative and sustainable solutions to cater to the escalating demand for energy-efficient infrastructure. Our cutting-edge district cooling systems, characterized by centralized plants distributing chilled water to multiple buildings, have significantly contributed to reducing energy consumption and carbon emissions compared to traditional cooling methods. What distinguishes Qatar Cool is our unwavering commitment to technological advancement, reliability, environmental stewardship, and integration of artificial intelligence. With a rich operational history, we proudly hold the distinction of being Qatar's first and largest district cooling provider, a testament to our continuous evolution and adaptation to emerging trends, technologies, and market demands. As we embark on expanding our footprint into new markets across the Middle East and Far East Asia, our primary objective remains centered on collaborating with local stakeholders to deliver tailor-made cooling solutions that effectively address the unique challenges and prospects present in each market. Our recent milestone achievement with the launch of Diarona District Energy Limited, a joint venture, underscores our commitment to global expansion. This strategic collaboration has already gained significant traction in Saudi Arabia, with several district cooling projects currently underway. Moreover, our ongoing discussions with developers and governmental entities in Far East Asia have shown promising prospects for

© DR



lancement de la joint venture Diarona District Energy Limited souligne notre volonté d'expansion internationale. Cette collaboration a déjà suscité un vif intérêt en Arabie saoudite, avec plusieurs projets de refroidissement urbain en cours. De plus, les discussions actuelles avec des promoteurs et des entités gouvernementales en Extrême-Orient asiatique laissent entrevoir des perspectives prometteuses pour une croissance future. Nous nous réjouissons des opportunités qui se présentent dans la région. En harmonie avec la Vision nationale du Qatar 2030, Qatar Cool s'engage profondément à jouer un rôle crucial dans la réalisation des objectifs de durabilité de la nation. Au cours des 14 dernières années, nos centrales de refroidissement ont permis d'importantes économies d'énergie, totalisant plus de 3,7 milliards de kilowattheures, ce qui équivaut à alimenter plus de 14 mille villas au Qatar pendant toute une année. Cette conservation énergétique substantielle a entraîné une réduction de plus de 2,1 milliards de kilogrammes d'émissions de CO₂. En exploitant notre expertise, nos ressources et nos alliances stratégiques, nous visons à nous positionner en pionniers du refroidissement durable et à favoriser le développement économique et la conservation environnementale à l'échelle mondiale. ●

Qatar Cool

Qatar District Cooling Company fait partie des cinq premiers fournisseurs de refroidissement urbain au monde. L'entreprise détient et opère la plus grande centrale de refroidissement au monde, située sur l'île The Pearl, et dessert deux grands quartiers avec une capacité totale de 240 500 tonnes de réfrigération.

Qatar District Cooling Company is amongst the top five district cooling providers in the world, operating the largest district cooling plant in the world on The Pearl Qatar and delivering to two major districts with the total capacity of 240,500 tons of refrigeration.

future growth, reflecting our excitement about the opportunities that lie ahead in the region. Through strategic endeavours, we remain steadfast in our commitment to extending our reach, fostering sustainable development, and enhancing the quality of life in communities worldwide. Aligned with Qatar National Vision 2030, Qatar Cool is deeply committed to playing a pivotal role in realizing the nation's sustainability objectives. Our relentless focus on energy efficiency, environmental sustainability, and innovation directly contributes to Qatar's vision for a diversified and sustainable economy. Over the past 14 years, our cooling plants have yielded remarkable energy savings, amounting to over 3.7 billion kilowatt-hours (KWH), equivalent to powering over 14 thousand villas in Qatar for an entire year. This substantial energy conservation has resulted in a reduction of over 2.1 billion kilograms of CO₂ emissions, further reinforcing our commitment to environmental stewardship and innovation in the region. Our vision is centered on driving innovation, sustainability, and growth in the district cooling and energy market, both domestically and internationally. Our overarching goal is to strengthen our presence in Qatar while simultaneously exploring opportunities for expansion into new markets across the Middle East and Far East Asia. By leveraging our expertise, resources, and strategic alliances, we aim to establish ourselves as pioneers in sustainable cooling technology and foster economic development and environmental conservation on a global scale. ●



VALORISER LE CAPITAL HUMAIN

Developing human capital

Spécialiste du conseil RH et de l'accompagnement social, le groupe Oasys & Cie est engagé dans les transformations majeures du monde du travail. Vision d'expert avec le président Éric Beaudouin (E.98).

A specialist in HR consulting and social support, Oasys & Cie is committed to major transformations in the world of work. Expert insight with President Éric Beaudouin (E.98).

Comment a évolué l'activité d'Oasys depuis sa création ?

Éric Beaudouin : En 2006, Oasys Consultants a lancé une offre de formation couplée à un programme d'outplacement individuel pour les cadres et dirigeants en transition professionnelle. Rapidement il a élargi ce concept en proposant un reclassement qualitatif aux salariés subissant un licenciement dans le cadre de plans sociaux. En 2010, nous nous sommes intéressés aux « restants » en proposant avec Oasys Mobilisation de rassembler les managers autour du nouveau projet d'entreprise, et de redynamiser les équipes. En 2013, nous avons racheté l'Ifod, qui dispense des formations certifiantes autour des métiers de l'accompagnement et du coaching. En 2016, L'IAPR, institut spécialisé depuis trente ans dans la prévention et l'accompagnement des risques psychosociaux, nous a rejoints. Puis en 2020, nous nous sommes rapprochés d'Oneida Associés, proposant ainsi à nos clients un conseil « amont » dans la préparation et la conduite de transformations socialement sensibles. Arrivés au sein du groupe en 2023, Le 30 Fab intervient pour soutenir l'activité, l'emploi et l'inclusion sur les territoires, et l'agence Alquier Communication conseille les organisations et leurs dirigeants dans leurs stratégies d'image et de communication. Tout récemment, le groupe Alerys est venu renforcer nos expertises, et accroître notre présence en France, avec plus de 250 implantations sur le territoire.



Éric Beaudouin (E.98)
Titulaire d'une maîtrise de droit et d'un DESS de gestion du personnel de l'université de Rouen, il intègre le cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des restructurations BPI Group, dont il devient directeur général en 1999. En 2006, il fonde Oasys Consultants avec plusieurs associés.

●
Holder of a Master's degree in Law and a DESS in Personnel Management from the University of Rouen, he joined BPI Group, specializing in restructuring support, becoming Managing Director in 1999. In 2006, he co-founded Oasys Consultants..

How has Oasys's activity evolved since its creation?

Éric Beaudouin: In 2006, Oasys Consultants launched a training offer coupled with an individual outplacement program for executives and managers in career transition. Quickly, it expanded this concept by offering quality outplacement services to employees facing layoffs as part of social plans. In 2010, we focused on the «remaining» employees, proposing with Oasys Mobilisation to bring managers together around the new company project and re-energize teams. In 2013, we acquired Ifod, which provides certified training in coaching and support professions. In 2016, IAPR, an institute specialized for thirty years in the prevention and support of psychosocial risks, joined us. Then in 2020, we partnered with Oneida Associés, thus offering our clients upstream consulting in the preparation and management of socially sensitive transformations. In 2023, Le 30 Fab joined the group to support activity, employment, and inclusion in the regions, and the Alquier Communication agency advises organizations and their leaders on their image and communication strategies. Most recently, the Alerys group has strengthened our expertise and increased our presence in France, with more than 250 locations across the country.

Does this change in scale constitute an advantage in the HR consulting market?

É.B.: It is already a structural advantage since our growth has been made possible by the ever-renewed trust of our clients, our partnership model—82 employees are now partners—and the support of the

© DR



Ce changement d'échelle constitue-t-il un atout sur le marché du conseil RH ?

É.B. : C'est déjà un avantage structurel, puisque notre croissance a été rendue possible grâce à la confiance toujours renouvelée de nos clients, à notre modèle de partnership – 82 salariés sont aujourd'hui associés au capital –, et au soutien du fonds d'investissement Naxicap. Et nous sommes aujourd'hui en mesure de proposer à nos clients une offre globale en réponse à l'ensemble de leurs problématiques et enjeux RH.

Quels sont les défis auxquels vous êtes aujourd'hui confrontés sur le marché du travail ?

É.B. : De nombreux défis RH s'annoncent pour les Comex. J'en citerai deux : l'accès et le maintien à l'emploi des plus de 50 ans ; et l'intelligence artificielle. On estime que les individus changeront 7 ou 10 fois de profession au cours de leur vie, contre 2 ou 3 fois auparavant. Comment donner du sens à sa vie professionnelle, quelle place accorder aux soft skills ?... Ce sont des questions passionnantes, car notre cœur de métier – voire notre métier de cœur –, c'est l'humain.

Les transformations du monde du travail sont aussi un défi pour le management ?

É.B. : Entre le télétravail, les attentes de la Gen Z et la quête de sens, le management traverse une vraie révolution. À mon sens, la première chose à faire en entreprise est d'expliquer clairement les enjeux aux salariés. ●

Oasys & Cie

Oasys & Cie est un groupe de conseil pluridisciplinaire, composé d'experts, consultants et coachs spécialisés. Sa vocation est d'accompagner les transformations, les transitions de carrière et managériales, au service des organisations, des personnes et des territoires. Le groupe compte 630 collaborateurs, pour un chiffre d'affaires de près de 80 millions d'euros.

●
Oasys & Cie is a multidisciplinary consulting group composed of experts, consultants, and specialized coaches. Its mission is to support transformations, career transitions, and managerial transitions, serving organizations, individuals, and regions. The group has 630 employees and generates nearly 80 million euros in revenue.

Naxicap investment fund. Today, we are able to offer our clients a comprehensive solution to all their HR issues and challenges.

What challenges are you currently facing in the job market?

É.B.: Numerous HR challenges lie ahead for executive committees. I'll mention two: the access to and retention of employment for those over 50, and artificial intelligence. It is estimated that individuals will change professions 7 to 10 times during their lives, compared to 2 or 3 times previously. How do we give meaning to one's professional life, and what importance should we give to soft skills? These are fascinating questions because our core business— even our passion—is centered around people.

Are the transformations in the world of work also a challenge for management?

É.B.: With remote work, the expectations of Gen Z, and the quest for meaning, management is experiencing a real revolution. In my opinion, the first thing companies should do is clearly explain the issues to their employees. ●



DÉMOCRATISER LA SANTÉ EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

DEMOCRATIZING HEALTHCARE IN SUB-SAHARAN AFRICA

X Medical International développe une stratégie de financement innovante pour développer l'équipement médical. Rencontre avec Franck Gael Zok (E.23), son CEO.

X Medical International is developing an innovative financing strategy to expand medical equipment. Meeting with Franck Gael Zok (E.23), its CEO.



Quels sont les besoins spécifiques du Cameroun en matière d'accès aux soins ?

F.G.Z. : Aujourd'hui, très peu de personnes ont accès aux diagnostics et aux soins en raison de plateaux techniques sous-équipés. Au Cameroun, on compte seulement un scanner pour environ 250 000 habitants. Et une IRM coûte 350 euros, dans un pays où le salaire minimum est inférieur à 50 euros. Seuls les individus très aisés peuvent effectuer ces examens. Les populations vulnérables sont condamnées à mort faute de pouvoir s'offrir une IRM. Le déficit d'équipements médicaux vient de la difficulté qu'ont les établissements de santé à accéder au crédit bancaire. C'est pourquoi X Medical veut proposer ces appareils sur le modèle SaaS aux hôpitaux publics et privés.

Y a-t-il d'importantes disparités géographiques selon les pays et les régions ?

F.G.Z. : Oui, il y a de nombreux déserts médicaux. Il faut parfois faire des milliers de kilomètres pour réaliser un examen. En République centrafricaine, où nous avons l'intention d'ouvrir notre première succursale, il n'y a que deux scanners pour environ 6 millions d'habitants, aucune IRM et un seul centre d'hémodialyse. Pour faire une IRM, un Centrafricain doit se rendre au Cameroun ou en République démocratique du Congo. Or, le coût du transport aérien en Afrique centrale est très élevé. Les ONG disposent d'équipements de base telle que la radiographie, mais les IRM représentent un investissement



Franck Gael Zok Ndjouwome (E.23)

Diplômé de Polytechnique au Cameroun en robotique industrielle et du Global Executive Master in Management d'HEC Paris, Franck Gael Zok a fait ses armes dans le secteur biomédical et dans l'imagerie médicale à Paris, à Tokyo et à Gènes.

A graduate of Polytechnique in Cameroon in industrial robotics and the Global Executive Master in Management from HEC Paris, Franck Gael Zok honed his skills in the biomedical sector and medical imaging in Paris, Tokyo, and Genoa.

What are the specific healthcare needs in Cameroon?

F.G.Z.: Today, very few people have access to diagnostics and healthcare due to under-equipped medical facilities. In Cameroon, there is only one scanner for approximately 250,000 inhabitants. And an MRI costs 350 euros, in a country where the minimum wage is less than 50 euros. Only very wealthy individuals can afford these tests. Vulnerable populations are condemned to death due to their inability to afford an MRI. The lack of medical equipment stems from the difficulty that healthcare facilities face in accessing bank credit. That's why X Medical wants to offer these devices to public and private hospitals on a SaaS model.

Are there significant geographical disparities between countries and regions?

F.G.Z.: Yes, there are many medical deserts. Sometimes you have to travel thousands of kilometers to undergo a test. In the Central African Republic, where we intend to open our first branch, there are only two scanners for the entire population, no MRI, and only one hemodialysis center. To get an MRI, a Central African must go to Cameroon or the Democratic Republic of Congo. However, the cost of air travel in Central Africa is very high. NGOs have basic equipment such as X-ray machines, but MRIs represent too significant an investment. Even in Cameroon, which is the best-equipped country in the sub-region, there are medical deserts: out of the 58 departments, some do not have a scanner.

trop important. Même au Cameroun, qui est pourtant le pays le mieux outillé de la sous-région, il y a des déserts médicaux : sur les 58 départements, certains n'ont pas de scanner.

Quelles solutions de financements proposez-vous pour développer l'équipement médical ?

F.G.Z. : Notre stratégie à triple impact (social, économique et technologique) baptisée « Ambition 2026 » vise à améliorer la qualité des soins en aidant l'État et les professionnels de santé à accéder à ces équipements, et en facilitant l'installation du matériel, la formation des professionnels et le SAV. Pour cela, nous avons mis au point un système de financement qui repose sur des investisseurs à long terme, comme des fonds d'investissement dans le *health care*, qui comprennent bien nos enjeux.

Le développement du service de santé est-il une priorité pour les pouvoirs publics ?

F.G.Z. : Oui. Au Cameroun, les volontés politiques vont effectivement dans ce sens. Il y a un an et demi, le président de la République Paul Biya a lancé un programme intitulé « Couverture santé universelle » qui rend les soins accessibles à une plus grande partie de la population. En outre, la législation encourage les investissements dans le secteur de la santé : depuis quatre ans, la loi de financement stipule que tous les biens relevant de l'équipement médical sont exonérés de droits de douane et de TVA.

What financing solutions do you propose to develop medical equipment?

F.G.Z.: Our triple impact strategy (social, economic, and technological) called "Ambition 2026" aims to improve the quality of care by helping the government and healthcare professionals access this equipment, and by facilitating equipment installation, professional training, and after-sales service. For this, we have developed a financing system based on long-term investors, such as healthcare investment funds, who understand our challenges.

Is the development of healthcare a priority for the government?

F.G.Z.: Yes. In Cameroon, political will is indeed moving in this direction. A year and a half ago, President Paul Biya launched a program called "Universal Health Coverage," which makes healthcare accessible to a larger portion of the population. Furthermore, legislation encourages investments in the healthcare sector: for the past four years, the financing law has stipulated that all medical equipment goods are exempt from customs duties and VAT.

X-Medical International

Créée en 2023, X-Medical International est fournisseur de technologies médicales pour les pays d'Afrique centrale et de l'Ouest. L'entreprise, qui a déjà signé un accord de financement à hauteur de 549 millions de francs CFA (environ 838 000 euros) avec la SCI Immo Plus, est à la recherche de nouveaux partenaires financiers.

Established in 2023, X-Medical International is a supplier of medical technologies for countries in Central and West Africa. The company, which has already signed a financing agreement worth 549 million CFA francs (approximately 838,000 euros) with SCI Immo Plus, is seeking new financial partners.



RECHARGER POUR AVANCER

Refill to fuel a better future

L'Oréal se mobilise pour favoriser l'inclusivité et pour développer des éco-recharges qui réduisent l'utilisation d'emballages. Entretien avec Céline Brucker (H.97), DG de L'Oréal France.

L'Oréal is committed to promoting inclusivity and developing eco-refills that reduce packaging usage. Interview with Céline Brucker, CEO of L'Oréal France.

Comment se présente 2024 pour L'Oréal dans le monde et en France ?

Céline Brucker : 2024 a très bien démarré avec une croissance de +9,4 % de nos ventes au premier trimestre. Dynamique, le marché français reste le 3^e du groupe, derrière les États-Unis et la Chine.

La France occupe une place singulière pour L'Oréal avec 26 % de notre production mondiale et 70 % de nos investissements en recherche et innovation. Sur nos 87 000 collaborateurs, 15 000 sont en France et notre activité génère près de 100 000 emplois indirects dans le pays.

Comment s'articulent vos objectifs économiques et environnementaux ?

C.B. : Notre programme L'Oréal pour le Futur implique des objectifs ambitieux en termes environnementaux. Dans ce cadre, nous développons des éco-recharges dans toutes nos divisions. De Yves Saint Laurent Beauté à Garnier en passant par Kérastase, tous nos produits phares en proposent. Elles permettent de réduire de 70 à 80% l'utilisation de plastique et de 50% celle du verre pour les parfums. Nous développons cette solution grâce à des partenariats noués avec nos clients, nos médias et nos influenceurs. Par ailleurs, près de 80% des collaborateurs L'Oréal France ont été formés à la fresque du climat. Notre objectif est d'atteindre 100% d'ici la fin de l'année.



Céline Brucker (H.97)

Diplômée d'HEC, elle commence sa carrière en 1997 chez L'Oréal aux États-Unis comme chef de produit.

En 2009, elle est nommée directrice générale de L'Oréal Paris en France. En 2023, elle devient directrice générale de L'Oréal France.

Graduated from HEC, she began her career in 1997 at L'Oréal in the United States as a product manager.

In 2009, she was appointed General Manager of L'Oréal Paris in France.

In 2023, she became the General Manager of L'Oréal France.

How is 2024 shaping up for L'Oréal, globally and in France?

Céline Brucker : 2024 has started very well with a 9.4% growth in our sales in the first quarter. France remains the group's 3rd largest market, behind the United States and China. France occupies a unique position for L'Oréal, with 26% of our global production and 70% of our investments in research and innovation. Out of our 87,000 employees worldwide, 15,000 are based in France, and our activity generates nearly 100,000 indirect jobs in the country.

How do you align your economic and environmental objectives?

C. B. : Our L'Oréal for the Future program involves ambitious environmental goals. As part of this, we are developing eco-refills across all our divisions. From Saint Laurent to Garnier to Kérastase, all our flagship products offer them. This allows for the use of 70 to 80% less plastic for flexible refills and 50% less glass and plastic for perfume refills. We are developing this solution through partnerships established with our clients, media, and influencers. Additionally, nearly 80% of L'Oréal France employees have been trained in climate fresco. Our goal is to reach 100% by the end of this year.

What characterizes your HR policy?

C. B. : L'Oréal an even more inclusive company where everyone feels valued regardless of their origin, gender identity, or age. This is already the case in France, where women represent 58% of the workforce

© DR



Quels traits caractérisent votre politique RH ?

C.B. : Mon objectif est de faire de L'Oréal une entreprise encore plus inclusive où chacun se sent valorisé quels que soient son origine, son identité de genre, son âge. C'est déjà le cas puisqu'en France, les femmes représentent 58% de l'effectif et plus de 50% des postes-clés ; la proportion de collaborateurs de plus de 50 ans est de 30% et le taux d'emploi de personnes en situation de handicap a dépassé les 6% l'année passée. Il y a deux ans, nous avons lancé L'Oréal pour la Jeunesse, un programme qui favorise l'emploi des moins de 30 ans à travers le monde. En France, plus de 6 750 opportunités d'emplois pour les jeunes ont été créées en 2023, incluant CDI, CDD, alternances, stages et VIE.

Quelles sont vos missions et vos combats en tant que directrice générale de L'Oréal France ?

C.B. : J'ai à cœur que nous soyons « utiles » dans ce que nous apportons à la société. La Roche Posay soutient les patients atteints de cancer : 1% de son chiffre d'affaires mondial est consacré à cette cause via, notamment, la formation aux soins de support. Nous avons aussi créé, avec la Fondation L'Oréal et Emmaüs Solidarité, les espaces Beauté et Bien-être qui offrent des prestations esthétiques aux personnes en situation de précarité, en accord avec notre raison d'être : « Créer la beauté qui fait avancer le monde ». ●

L'Oréal

Deuxième entreprise la plus attractive de France auprès des étudiants, selon le classement Universum en 2024, L'Oréal est le leader mondial du marché de la beauté. Fondé il y a 115 ans, présent sur tous les segments, du luxe au grand public, le Groupe a pris des engagements pionniers en RSE.

Recognized as the second most attractive company in France according to the Universum ranking in 2024, L'Oréal is the world's leading beauty market group. Founded over 115 years ago and present in all segments from luxury to mass-market, the group is now expanding its ethical commitments.

and more than 50% of key positions; the proportion of employees over 50 years old is 30%, and the employment rate of people with disabilities exceeded 6% last year. For over two years, we have implemented L'Oréal for Youth, a program to promote employment for of those under 30 worldwide. In 2023, L'Oréal offered over 6,750 opportunities in France for young people, including permanent contracts, fixed-term contracts, apprenticeships, internships, and international volunteer programs.

What are your battles as the CEO of L'Oréal France?

C. B. : Since my arrival, it has been important to me that we are 'useful' in what we bring to society. La Roche-Posay supports cancer patients: 1% of its global turnover is dedicated to advocating for this cause, notably through training in supportive care. The L'Oréal Foundation has also created Beauty and Well-being spaces in partnership with Emmaüs Solidarity, which provides aesthetic services to people in precarious situations in accordance with our purpose: "Creating beauty that moves the world forward." ●



LES POSSIBILITÉS D'UNE ÎLE

The possibilities of an island

À Abu Dhabi, l'île de Saadiyat fait l'objet d'un ambitieux programme d'aménagement. Ludivine Labussière (H.09), de C2i, s'attache à y développer le retail et les expériences haut de gamme.

In Abu Dhabi, Saadiyat Island is the focus of an ambitious development program. Ludivine Labussière (H.09) from C2i is dedicated to developing high-end retail and experiences there.



C2i est une filiale créée par Aldar. Quel est son rôle ?

Ludivine Labussière : Son rôle est de nouer des partenariats stratégiques avec les marques, les concepts et les expériences qui feront vivre les lieux imaginés et développés par le groupe Aldar. Mon travail s'articule autour de trois axes : l'intelligence stratégique, qui étudie les dynamiques de l'industrie du luxe et du retail ; le business development, qui négocie ces partenariats ; et enfin, l'accompagnement des partenaires à travers un conseil stratégique et opérationnel personnalisé. Notre projet phare aujourd'hui se situe sur l'île de Saadiyat. Au-delà de la création des lieux, il s'agit de donner vie à un nouveau quartier de la capitale, en attirant une offre de retail, de services et d'expériences unique mettant en avant excellence, raffinement, culture, arts, art de vivre et gastronomie.

Quel type de marques cherchez-vous à attirer ?

L.L. : Notre objectif est d'attirer des concepts innovants et des marques expertes afin d'offrir des expériences exceptionnelles. Dans un premier temps, nous nous concentrons sur la gastronomie et les arts culinaires en collaboration avec DCT, qui a créé un fonds afin d'inciter des chefs emblématiques à s'établir à Abu Dhabi et ainsi en faire une capitale mondiale de la gastronomie. L'école Le Cordon Bleu et le Groupe Bocusse ouvriront leurs portes en 2025 et nous sommes



Ludivine Labussière (H.09)

Diplômée de la London School of Economics et d'Harvard, elle a travaillé dans le conseil à l'international. En 2016, elle rejoint le groupe Chalhoub à Dubaï, à la direction stratégique. En 2023, elle devient responsable des partenariats stratégiques au sein de C2i, à Abu Dhabi.

Graduate of the London School of Economics and Harvard University. She has worked in international consultancy. In 2016, she joined the Strategic Management team at Chalhoub Group in Dubai. Since 2023, she has been responsible for strategic partnerships, at C2i in Abu Dhabi.

C2i is a subsidiary created by Aldar. What is its role?

Ludivine Labussière: Its role is to forge strategic partnerships with brands, concepts, and experiences that will bring to life the spaces imagined and developed by Aldar. My work revolves around three main areas: strategic intelligence, which studies the dynamics of the luxury and retail industry; business development, which negotiates these partnerships; and lastly, supporting partners through personalized strategic and operational consulting. Our flagship project today is located on Saadiyat Island.

Beyond creating spaces, it's about bringing a new neighborhood in the capital to life, by attracting a unique offer of retail, services, and experiences highlighting excellence, refinement, culture, arts, the art of living and gastronomy.

What type of brands are you looking to attract?

L.L.: Our goal is to attract innovative concepts and expert brands to offer exceptional experiences. Initially, we are focusing on gastronomy and culinary arts. The government has created a fund to attract high-end dining and iconic chefs, turning Abu Dhabi into a global capital of gastronomy. The Le Cordon Bleu school and the Bocusse Group will open their doors in 2025, and we are currently in talks with renowned international chefs. We are also exploring partnerships with fashion, wellness, and lifestyle brands that will complement Saadiyat Grove's high-end offering.

en pourparlers avec de grands chefs de renommée internationale. Nous étudions aussi des partenariats avec des marques de mode, de bien-être et de lifestyle, qui viendront compléter l'offre haut de gamme de Saadiyat Grove.

Quels avantages les marques ont-elles à venir s'installer à Saadiyat ?

L.L. : Tout d'abord le cadre : Saadiyat Grove accueillera cinq musées iconiques, dont le Louvre Abu Dhabi et Guggenheim Abu Dhabi, et plus de 48 500 m² de lieux de vie. Autre atout : la volonté et la vision du gouvernement. La capitale s'est engagée dans un dialogue interculturel avec la communauté internationale. Dans cette optique, des mesures incitatives soutiennent le développement d'un retail d'excellence. Nous collaborons ainsi avec des entités gouvernementales au fil de chaque projet.

Quelle place tient la France à Saadiyat ?

L.L. : En matière de raffinement, de culture et d'art de vivre, la France reste une référence. Mon diplôme d'HEC a sans doute contribué à mon recrutement. Le réseau HEC reste un atout précieux. Pour l'anecdote, André Cointreau, président de l'école Le Cordon Bleu, est aussi un HEC, ce qui a facilité nos échanges et notre collaboration. ●

C2i International

C2i est une filiale du groupe Aldar, leader de l'immobilier et de l'investissement à Abu Dhabi. La mission de C2i est de tisser des partenariats avec des marques haut de gamme dans les domaines de l'hospitalité, de la gastronomie, de l'art de vivre, de la mode, de la beauté et du bien-être, afin d'apporter un caractère unique aux projets en développement.

C2i is a subsidiary of Aldar, a leading real estate developer, investor and manager in the UAE. C2i mission is to forge partnerships with high-end brands in the fields of hospitality, gastronomy, lifestyle, fashion, beauty, and wellness to bring a unique character to Aldar development projects.

What advantages do brands have by establishing themselves in Saadiyat?

L.L.: First of all, the setting: Saadiyat Grove will host five iconic museums, including the Louvre Abu Dhabi and Guggenheim Abu Dhabi, and more than 48,500 square meters of living spaces. Another advantage is the determination and vision of the government. The capital has engaged in an intercultural dialogue with the international community. Further more, incentive measures support the development of excellence in retail. We are thus collaborating with governmental entities, project by project...

What role does France play in Saadiyat?

L.L.: In terms of refinement, culture and lifestyle, France remains a benchmark. My HEC degree likely contributed to my recruitment. The HEC network remains a valuable asset. As an anecdote, André Cointreau, president of Le Cordon Bleu school, is also an HEC graduate, which facilitated our discussions and collaboration. ●

SNEAK PEEK

WESSIM JOUINI (H.24) : UN PODCAST À L'ECOUTE DU SUD

L'avenir de la mondialisation, le déploiement d'une croissance inclusive, l'atténuation des migrations contraintes ou encore la lutte contre le changement climatique... Les enjeux liés à l'émergence économique des pays du Sud sont multiples. Soucieux d'apporter un éclairage sur le sujet, Wessim Jouini (H.24) a lancé le podcast *Take Off*. À son micro, l'ancien président de la Banque mondiale Bertrand Badré (H.89) enfonce le clou : « La bataille pour le climat ne sera pas gagnée ou perdue à Washington, à Bruxelles ou à Paris, mais à Brasilia, à Johannesburg, au Caire ou à Delhi. » Un son à suivre.



Wessim Jouini (H.24): global south's sound

The future of globalization, the deployment of inclusive growth, the mitigation of forced migrations, and the fight against climate change... The challenges related to the economic emergence of the Global South are numerous. Seeking to shed light on the subject, Wessim Jouini (H.24) launched the podcast *Take Off*. On his show, former World Bank President Bertrand Badré (H.89) drives the point home: « The battle for the climate will not be won or lost in Washington, Brussels, or Paris, but in Brasilia, Johannesburg, Cairo, or Delhi. » A podcast to follow.

L'EUROPE À L'HEURE DE LA TRANSITION AGRICOLE

Les clubs Agroalimentaire, Transition et Entrepreneurs de l'Association HEC Alumni ont rencontré le président de la Commission environnement du Parlement européen Pascal Canfin pour une journée de réflexion autour des défis de la transition écologique dans les secteurs de l'agriculture et de l'agro-alimentaire. Un enjeu d'importance puisque l'agriculture représente aujourd'hui 12% des émissions de gaz à effet de serre du continent et, plus préoccupant encore, n'a pas progressé dans la réduction de ses émissions depuis 2012, alors que l'Union européenne vise une réduction globale de 55% des émissions d'ici à 2030.

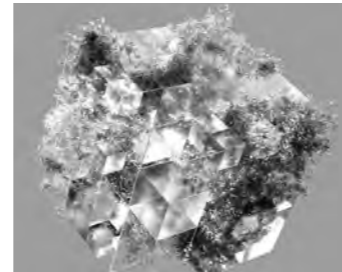


Europe in the era of agricultural transition

The Food Industry, Transition, and Entrepreneurs clubs of the HEC Alumni Association met with Pascal Canfin, the President of the European Parliament's Environment Committee, for a day of discussion on the challenges of ecological transition in the agriculture and food sectors. This is a significant issue, as agriculture currently accounts for 12% of the continent's greenhouse gas emissions and, more worryingly, has not made progress in reducing its emissions since 2012, while the European Union aims for an overall reduction of 55% in emissions by 2030.

MONICA PRIETO (E.19) : IA ET URGENCE CLIMATIQUE

C'est a priori une bonne nouvelle : l'intelligence artificielle, capable de traiter et analyser des masses de données colossales, pourrait bien nous aider pour mener la transition énergétique, en proposant des solutions pour optimiser le transport de marchandises, la réfrigération des aliments, le chauffage et la climatisation des bâtiments. Mais cette bonne nouvelle s'accompagne d'un paradoxe, puisque les IA sont particulièrement énergivores et que l'hébergement des données se fait dans des data centers, plus grands consommateurs d'électricité au monde. Monica Prieto (E.19) livre une analyse à double tranchant.



Monica Prieto (E.19): AI for the climate

It seems like good news at first glance: artificial intelligence, capable of processing and analyzing massive amounts of data, could indeed help us achieve the energy transition by offering solutions to optimize the transportation of goods, food refrigeration, and the heating and cooling of buildings. But this good news comes with a paradox, as AIs are particularly energy-intensive and data storage is done in data centers, which are among the world's largest consumers of electricity. Monica Prieto (E.19) provides a double-edged analysis.

© DR

JEAN D'ARTHUYS (H.91) REMPORTE LA TROISIÈME ÉTAPE DE L'OCEAN GLOBAL RACE

Ancien président d'HEC Alumni, Jean d'Arthuys (H.91) a été directeur général du club de football des Girondins de Bordeaux. Dans les années 2000, avant de diriger des chaînes de télévision comme Paris Première et W9. Le 10 septembre, il a relevé un tout autre défi en s'élançant dans la 50e Whitbread, mythique course autour du monde à la voile en quatre étapes. Il fait le récit de sa traversée.



Jean d'Arthuys (H.91) wins the third leg of the Ocean Global Race.

Former president of HEC Alumni, Jean d'Arthuys (H.91) was the general manager of the football club Girondins de Bordeaux in the 2000s, before heading television channels such as Paris Première and W9. On September 10, he took on an entirely different challenge by embarking on the 50th Whitbread, the legendary round-the-world sailing race in four stages. He recounts his journey.



Promos, clubs, chapters et assos... Retrouvez-les en ligne

WWW.HECSTORIES.FR

Promotions, clubs, chapters and associations... Find them online!

index

• Par année de promotion

Michel Tardieu (H.66), p. 84
Vincent Beaufiles (H.75), p. 84
Jean-Paul Agon (H.78), p. 2
François Collin (H.87), p. 88
Valérie Péresse (H.88), p. 54
Olivier Sevillea (MBA.90), p. 87
Jean d'Arthuys (H.91), p. 111
Laurence Lehmann-Ortega (H.93), p. 92
Ilanite Atia (H.94), p. 12
Delphine Colson (H.94), p. 87
Céline Brucker (H.97), p. 106
Ludivine Labussière (H.09), p. 108
Mathieu Gaveau (H.98), p. 87
Éric Beaudouin (E.98), p. 102
Aurélien Lechevallier (H.00), p. 87
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 87
Ronan Blanchard (H.01), p. 91
Marguerite Gallant (H.03), p. 80
David Kassir (E.04), p. 62
Anne-Cécile Genre (H.05), p. 62
Stéphanie Gicquel (H.06), p. 66
Guillaume le Dieu de Ville (H.06), p. 94
Adrien Couret (H.07), p. 2,80,84
Ghassan Attié (H.07), p. 64
Jean-Noël Barrot (H.07), p. 87
Victor Lugger (H.08), p. 34
Tigrane Seydoux (H.08), p. 34
Alexandra Bournazel (H.08), p. 91
Pauline Laigneau (H.12), p. 44,85
Idriss Hassim (M.12), p. 47
Claire Canot-Houiller (H.12), p. 47
Anna Rossin (H.12), p. 47
Julie Barbezat (H.12), p. 47
Jonathan Tuchbant (H.12), p. 47
Estelle Abbou (M.12), p. 47
Fabien Goudot (H.12), p. 98
Yasser Al Jaidah (E.13), p. 100
Tina Taylor (T.15), p. 16
Efthimia Lioliou (M.19), p. 10
Monica Prieto (E.19), p. 110
Clara Meurer (H.21), p. 8
Coline Renault (H.21), p. 58

Céline Bertrix (H.22), p. 8
Mehdi Benharrats (X-HEC.22), p. 8
Alfred Richard (X-HEC.22), p. 12
Héloïse Rozès (H.23), p. 8
Samuel Bismut (M.23), p. 8
Nikolai Fomm (M.23), p. 8
Franck Gael Zok Ndjouwoume (E.23), p. 104
Amine Shiri (M.24), p. 15
Rémi Schyns (H.24), p. 77
Louise Eon (M.24), p. 95
Matthieu Haguenaer (M.24), p. 95
Bruno Heckel (H.24), p. 95
Wessim Jouini (H.24), p. 110
Cyprien Benoist (H.25), p. 13
Lucas Letellier (H.25), p. 95
Patrice Esole Sasa (H.26), p. 75
Nicolas Biffot (H.26), p. 76
Zachary Carreau (H.26), p. 87

• Par ordre alphabétique

Estelle Abbou (M.12), p. 47
Jean-Paul Agon (H.78), p. 2
Yasser Al Jaidah (E.13), p. 100
Jean d'Arthuys (H.91), p. 111
Ilanite Atia (H.94), p. 12
Ghassan Attié (H.07), p. 64
Julie Barbezat (H.12), p. 47
Jean-Noël Barrot (H.07), p. 87
Éric Beaudouin (E.98), p. 102
Vincent Beaufiles (H.75), p. 84
Mehdi Benharrats (X-HEC.22), p. 8
Cyprien Benoist (H.25), p. 13
Céline Bertrix (H.22), p. 8
Nicolas Biffot (H.26), p. 76
Samuel Bismut (M.23), p. 8
Ronan Blanchard (H.01), p. 91
Alexandra Bournazel (H.08), p. 91
Céline Brucker (H.97), p. 106

Claire Canot-Houiller (H.12), p. 47
Zachary Carreau (H.26), p. 87
François Collin (H.87), p. 88
Delphine Colson (H.94), p. 87
Adrien Couret (H.07), p. 2,80,84
Guillaume le Dieu de Ville (H.06), p. 94
Louise Eon (M.24), p. 95
Patrice Esole Sasa (H.26), p. 75
Nikolai Fomm (M.23), p. 8
Marguerite Gallant (H.03), p. 80
Mathieu Gaveau (H.98), p. 87
Anne-Cécile Genre (H.05), p. 62
Stéphanie Gicquel (H.06), p. 66
Fabien Goudot (H.12), p. 98
Matthieu Haguenaer (M.24), p. 95
Idriss Hassim (M.12), p. 47
Bruno Heckel (H.24), p. 95
Wessim Jouini (H.24), p. 110
David Kassir (E.04), p. 62
Ludivine Labussière (H.09), p. 108
Pauline Laigneau (H.12), p. 44,85
Aurélien Lechevallier (H.00), p. 87
Laurence Lehmann-Ortega (H.93), p. 92
Lucas Letellier (H.25), p. 95
Efthimia Lioliou (M.19), p. 10
Victor Lugger (H.08), p. 34
Clara Meurer (H.21), p. 8
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 87
Valérie Péresse (H.88), p. 54
Monica Prieto (E.19), p. 110
Coline Renault (H.21), p. 58
Alfred Richard (X-HEC.22), p. 12
Anna Rossin (H.12), p. 47
Héloïse Rozès (H.23), p. 8
Rémi Schyns (H.24), p. 77
Olivier Sevillea (MBA.90), p. 87
Tigrane Seydoux (H.08), p. 34
Amine Shiri (M.24), p. 15
Michel Tardieu (H.66), p. 84
Tina Taylor (T.15), p. 16
Jonathan Tuchbant (H.12), p. 47
Franck Gael Zok Ndjouwoume (E.23), p. 104

MAKING
THE WORLD
A BETTER
HOME

JE FAIS LA
DIFFÉRENCE GRÂCE
À MES COMPÉTENCES
ET CONTRIBUE
À LA DÉCARBONATION
DE L'INDUSTRIE

David, Chef de projet marketing senior

[JOINUS.SAINT-GOBAIN.COM](https://joinus.saint-gobain.com)



SAINT-GOBAIN A POUR AMBITION
DE DEVENIR LE LEADER MONDIAL
DE LA CONSTRUCTION DURABLE.
Le Groupe, présent dans plus de 70 pays,
conçoit, produit et distribue des matériaux
et services pour les marchés de l'habitat
et de l'industrie.





SANTOS
DE
Cartier