

# hec stories



WORKING WITH AI  
**HARD TO  
HANDLE**



AROP

Les amis de l'Opéra

DEVENEZ MEMBRE DE L'AROP

# Vivez l'Opéra aux premières loges



© Julien Bernamou / ONP

**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 privatifs et d'un programme d'activités exclusives (répétitions, rencontres avec les artistes, visites, conférences, voyages...).

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

Arop – Association pour le rayonnement  
de l'Opéra national de Paris  
contact@arop.operadeparis.fr  
+33 (0)1 58 18 35 35

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**

Hélène Brunet-Rivaillon, Sébastien  
Desurmont, Marianne Gérard, Loane  
Gilbert, Lucie Guideau, Thomas Lestavel,  
Estel Plagué, Marie Tourres

**PHOTOGRAPHERS**

Ed Alcock, Sayed Jalal Rohani,  
Matthieu Zazzo / Pasco&co

**ILLUSTRATORS**

Emmanuel Polanco / Colagene

**Cover illustration :**

Emmanuel Polanco / Colagene

**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 : 0325G79504

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](http://www.hecstories.fr), use  
the following code: HECsept2024

Pour lire le magazine en PDF  
sur le site [www.hecstories.fr](http://www.hecstories.fr),  
renseignez le code suivant :  
HECsept2024

© Pixels / Sound on



# You can subscribe

## Vous pouvez vous abonner





# L'ÉDITO

## d'Hortense de Roux

(H.05), présidente d'HEC Alumni



## Du sens à l'action

**C**hers amis,  
Après un été historique en France marqué par la ferveur des Jeux olympiques, j'espère que vous abordez votre rentrée avec sérénité. Nous avons tous été portés par les exploits en tout genre, les records du monde pulvérisés, l'élégance et le respect des sportifs entre eux mais également le message fort d'inclusion des Jeux paralympiques. En marge de cet engouement, l'été est aussi une période propice au repos, aux retrouvailles, à l'amitié, à l'ancrage local ou à la découverte de nouveaux horizons. Une parenthèse qui révèle souvent le sens – ou l'absence de sens – de notre vie et peut entraîner des questionnements ou des résolutions.  
À l'heure où les étudiants arrivent sur le campus après, pour certains, un séminaire au pied du mont Blanc, il me semble que nous pouvons nous inspirer de cet élan des étudiants pour qui tous les horizons sont ouverts et qui vont définir leur raison d'être au cours de leur parcours à HEC, ce supplément d'âme qui fait la différence et qu'il faut savoir cultiver tout au long de sa vie. Comme Éloïc Peyrache a pu l'exprimer auprès des nouveaux étudiants à Chamonix, l'action et le fait de trouver des solutions font partie de l'ADN de l'École. L'inaction peut prendre de multiples formes, mais l'action se distingue de l'inaction par l'attention qui l'accompagne. Toute initiative dépourvue d'attention n'aura que peu d'impact et relèvera de l'inaction. Réussir à se concentrer et à être vraiment « présent » à ce que l'on fait peut être une véritable gageure dans une société connectée où les sollicitations sont incessantes, mais c'est essentiel, car seule l'attention donne du sens au temps. Dans des vies très actives, le temps est souvent considéré comme la ressource la plus précieuse. En cette rentrée, je vous propose de changer de paradigme et de considérer que l'attention est plus précieuse et doit primer pour que chaque instant, qu'il soit professionnel ou personnel, soit dédié à une personne, un projet, une cause et que nous continuons à incarner l'ADN d'HEC au quotidien.

## From meaning to action

**A**fter a historic summer in France, marked by the passion of the Olympic Games, I hope you're approaching this new season with a sense of calm. We were all inspired by the incredible achievements, the world records shattered, the grace and mutual respect among athletes, and the powerful message of inclusion delivered by the Paralympic Games. Beyond this excitement, summer is also a time for rest, reconnection, friendship, local roots, or the discovery of new horizons. It's a moment of pause that often brings into focus the meaning—or lack of meaning—in our lives and can lead to deep reflection or resolutions.  
As students arrive on campus, with some returning from a seminar at the foot of Mont Blanc, I believe we can draw inspiration from their energy, as they face a future filled with endless possibilities. Throughout their journey at HEC, they will define their purpose, that unique sense of meaning which sets them apart and needs to be nurtured throughout life.  
As Éloïc Peyrache emphasized to the new students in Chamonix, taking action and finding solutions are part of the School's DNA. Inaction, naturally, can take many forms, but one way to distinguish action from inaction is by the level of attention given to the moment. Without attention, there is no impact, and what might seem like action becomes inaction.  
Focusing and being truly « present » can be a real challenge in an ultra-connected society, where distractions are constant. But it's crucial because attention is what gives time its meaning. In our busy lives, time is often viewed as the most valuable resource. This season, I suggest shifting our perspective: consider that attention is even more precious. It must come first, so that every moment—whether professional or personal—is dedicated to a person, a project, a cause. By doing so, we continue to embody the DNA of HEC in our daily lives.

# SOMMAIRE

© DR. Syed Jalal Rohani - iBrang Creativ



## innovations made in HEC

Gynéco de bureau, bateau à glace, jumelles uniques, puces à photons et fil de fer : demandez le menu !  
p. 6  
Office gynecologist, ice boat, unique binoculars, photon chips, and iron braid: ask for the menu!

## hec worldwide

Chine, Mexique, Ouganda, Singapour... des alumni tous azimuts,  
p. 20  
China, Mexico, Uganda, Singapore... Alumni across all horizons

## morceaux choisis

Jean-Marie Tritant était l'invité de l'émission de BFM Business « L'Entretien HEC »,  
p. 24  
Jean-Marie Tritant was guest on our show "L'Entretien HEC" on channel BFM Business

# stories

## 21h

Réfugée d'Afghanistan, Behishta Nazir (H.23) commence une nouvelle vie d'entrepreneure avec son mari dans le nord de l'Allemagne. HEC Stories a passé une journée avec elle,  
p. 26

*A refugee from Afghanistan, Behishta Nazir (H.23) is starting a new life as an entrepreneur with her husband in northern Germany. "HEC Stories" spent a day with her*



## trajectoire

Entrepreneur et podcaster à succès, Alexandre Mars (H.00) est aussi engagé à « réduire l'inégalité sociale »,  
p. 36

*An entrepreneur and successful podcaster, Alexandre Mars (H.00) is also committed to «reducing social inequality»*





## entretien

Areej Naqshbandi (M.23), responsable du pôle management de projets du Public Investment Fund, en Arabie saoudite  
p. 44

*Areej Naqshbandi (M.23), Head of the Project Management Office at the PIF, in Saudi Arabia*



Claudia Montero (H.97), présidente d'Eurogroup Consulting  
p. 48

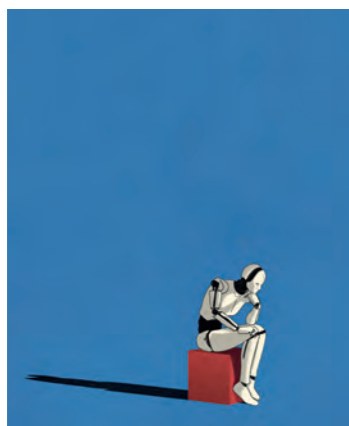
*Claudia Montero (H.97), President of Eurogroup Consulting*

## ideas

### le grand dossier

Bientôt, l'intelligence artificielle aura réponse à tout. En attendant, elle pose beaucoup de questions,  
p. 54

*Artificial intelligence promises answers, but for now, it mainly raises a lot of questions*



## vie d'hec

### campus

Hi! PARIS remporte l'appel à projets « Cluster IA »...,  
p. 74

*Hi! PARIS wins the "AI Cluster" call for projects...*

### innovation & entrepreneurship institute

L'Institut était sur les salons Change Now, VivaTech et au Paris Saclay Spring...,  
p. 76

*The Institute was at Change Now, VivaTech and Paris Saclay Spring*

### association

Le mot d'Hortense de Roux (H.05), nouvelle présidente d'HEC Alumni...,  
p. 78

*A word from Hortense de Roux (H.05), the new President of HEC Alumni*

### fondation

Les étudiants se mobilisent pour l'égalité des chances...,  
p. 80

*Students take action for equal opportunities...*

## business

### décideurs

KPMG, p. 84  
Artefact, p. 86  
Wooelse, p. 90  
Chalhoub, p. 92

### alumni journal

Vous avez des messages : les clubs et les promos sont en ligne,  
p. 94

*You have a message: clubs and promos are online*

## EN COUV'



**par Daphné Segretain**  
rédactrice en chef – daphne.segretain@hec alumni.fr

## New era

**W**e've had the postmodern era and post-apocalyptic narratives. Now, we enter the post-Paris Olympics era. Some have lost a deeply engaging pastime, a continuous fervor, while others, like myself, are slowly rediscovering their city and finding their rhythm again. But for how long?

*In this new chapter—the post-ChatGPT world—a wave of questions arises about the future applications of artificial intelligence. How will AI reshape the world? Will our jobs all disappear? To shed light on these pressing questions, the "HEC Stories" editorial team sat down with Antonin Bergeaud, Associate Professor at HEC Paris and an expert in innovation financing. In a detailed interview, we learn—spoiler alert—that while some tasks within a job can be automated, not all are replaceable. Antonin reminds us that ATMs never replaced bankers. Curious about what lies ahead? Dive into the feature on page 54. Did you know that on August 2, while many of us were glued to badminton or rowing events, an entirely different game was being played? It was the implementation of the AI Act, the European regulation governing AI usage. How does it work, and what are the implications? Find the answers on page 60.*

*Sport is also a theme in our Trajectories section, where we profile Alexandre Mars (H.99), a board member for Paris 2024. But more importantly, he is an entrepreneur, philanthropist, author, and the creator of a successful podcast (page 36). Last but not least, we crossed the Rhine to spend 24 hours with Behishta Nazir (H.24). She is one of the first recipients of the HEC Imagine Fellows, a scholarship program designed for students from war-torn countries. Originally from Afghanistan, she graduated this past June. From her hometown of Kabul to northern Germany, where she now lives with her husband, we recount a day in the life of this remarkable entrepreneur (page 26).*

## L'ère d'après

Il y avait l'époque post-moderne et les récits post-apocalyptiques. Il y a maintenant l'ère post-JO de Paris. Certains ont perdu un passe-temps très prenant, une ferveur continue, tandis que d'autres, dont je fais partie, retrouvent leur ville et, peu à peu, leurs marques. Mais pour combien de temps ?

Avec la période qui s'ouvre aujourd'hui, celle d'un monde post-ChatGPT, déferle un flot de questionnements sur les futurs usages de l'intelligence artificielle. Comment l'IA va-t-elle changer le monde ? Nos emplois vont-ils, à terme, tous disparaître ? Pour répondre à ces interrogations, la rédaction d'*HEC Stories* a rencontré Antonin Bergeaud, professeur associé à HEC Paris et spécialiste du financement de l'innovation. Dans un entretien fouillé et précis, on apprend par exemple – attention *spoiler alert* – que si certaines tâches d'un métier sont substituables, elles ne le sont pas toutes. Et Antonin de rappeler que les distributeurs automatiques de billets n'ont jamais remplacé les banquiers. Pour savoir ce qui nous attend, dévorez le dossier p. 54.

Savez-vous que le 2 août dernier, alors que bon nombre d'entre nous gardions les yeux rivés sur les épreuves de badminton ou d'aviron, un tout autre match se jouait : l'entrée en vigueur de l'IA Act, règlement européen qui encadre les usages de l'IA. Comment ça fonctionne, qu'est-ce que ça implique ? Réponses en p. 60. Sport encore dans notre rubrique Trajectoire, où nous dressons le portrait d'Alexandre Mars (H.99), membre du conseil d'administration de Paris 2024. Mais aussi et surtout entrepreneur, philanthrope, écrivain et créateur d'un podcast à succès (p. 36).

*Last but not least*, nous avons traversé le Rhin pour passer 24 heures avec Behishta Nazir (H.24). Elle est l'une des premières boursières d'HEC Imagine Fellows, un programme incluant un dispositif de bourses créé pour les étudiants issus de pays en guerre. Venue d'Afghanistan, elle a été diplômée en juin dernier. Depuis la ville du nord de l'Allemagne où elle s'est installée avec son mari, récit d'une journée avec une entrepreneure hors norme (p. 26).





# Ordi pas ordinaire

OK Computer

**P**près de cent ans après le « chat de Schrödinger » (paradoxe cher aux amateurs de physique quantique), voici venir ses « puces » ! Si l'informatique quantique en est encore à ses prémices, ses promesses en termes de puissance sont colossales. Plusieurs technologies s'affrontent aujourd'hui pour tirer parti des Qbits (contraction de « quantum » et de « bits »). Créée en 2017 par Pascale Senellart, Niccolo Somaschi et Valérian Giesz (HEC Challenge Plus), la start-up française Quandela a mis au point un ordinateur quantique photonique. « Dans un ordinateur classique, les bits sont générés par une tension électrique. Nous avons remplacé l'électronique par de la photonique, nous utilisons donc la lumière pour fabriquer nos Qbits », explique Valérian Giesz. En mars dernier, Quandela livrait un premier ordinateur quantique, baptisé MosaiQ, à l'entreprise OVH Cloud. L'entreprise qui compte 80 salariés en Europe (France, Allemagne et Espagne) vise un effectif de 200 personnes pour 2026 et a conclu un partenariat avec l'entreprise deeptech Exaion pour développer son offre au Canada.

**“En mars, Quandela a livré un premier ordinateur quantique à l'entreprise OVH Cloud”**

**“In March, Quandela delivered its first quantum computer to OVH Cloud”**

**A** hundred years after the Schrödinger cat thought experiment, quantum physics is gaining momentum in computing. While the sector is still in its early stages, several technologies are competing to leverage the properties of Qbits (a contraction of quantum and bits). Founded in 2017 by Pascale Senellart, Niccolo Somaschi, and Valérian Giesz (HEC Challenge Plus), the French startup Quandela has developed a photonic quantum computer. “In a traditional computer, bits are generated by electrical voltage. We have replaced electronics with photonics, using light to create our Qbits,” explains Valérian Giesz. Last March, Quandela delivered its first quantum computer, named MosaiQ, to the company OVH Cloud. The company, which has 80 employees in Europe (France, Germany, and Spain), aims to have a workforce of 200 by 2026 and has partnered with deeptech company Exaion to expand its offerings in Canada.

© Pixels, DR

cybersecurity

## Nuage blindé Armored Cloud

Astran, lancé en 2012 par le trio formé par Yosra Jarraya (H.12), Gilles Seghaier et Yahya Jarraya, a développé une solution pour que les entreprises puissent continuer à fonctionner pendant une cyberattaque : le survival cloud. Sous forme de SaaS, ce cloud protégé par des algorithmes de cryptographie à l'architecture brevetée, permet de stocker les données les plus critiques en étant assuré d'y avoir accès à tout moment. L'entreprise a déjà levé 10 millions d'euros (dont un tiers de financement public du gouvernement français) et convaincu de grands industriels comme Eiffage et Sanofi, ou la banque BNP.



**L** launched in 2012 by Yosra Jarraya (H.12), Gilles Seghaier and Yahya Jarraya, the company Astran developed a survival cloud. This pioneering solution to enable businesses to continue operating during a cyberattack, allowing the storage of the most critical data with guaranteed access at any time. The secret of this revolutionary system? A SaaS solution with underlying cryptographic algorithms. Part of the architecture is patented. The company has already raised 10 million euros (two-thirds in capital and one-third in financing from the French government) and convinced major industries like Eiffage and Sanofi, as well as BNP bank to go survivalist.

health

## Gynéco presto Make gynecology accessible again

Les entreprises peuvent désormais s'acheter les services d'une plateforme santé pour leurs salariées. Gynger, l'application B2B d'Emmanuelle Gautier (X-HEC.23) et Quentin Marquet (X-HEC.23), docteur en pharmacie, permet aux femmes de trouver réponses à leurs inquiétudes en un délai record, sans attendre six mois jusqu'au prochain rendez-vous chez un spécialiste. Ainsi, gynécologues, sage-femmes ou paramédicaux établis en libéral répondent à la patientèle entre deux rendez-vous, intervenant en tant que prestataires rémunérés au temps passé sur la plateforme. En phase de test, cette solution a permis d'éviter 10 % de consultations et a redirigé 30 % des demandes vers un interlocuteur adéquat. Une solution femtech porteuse d'espoir pour des patientes en errance médicale parfois très longue, « jusqu'à sept ans de délai entre les premiers symptômes d'une endométriose et l'énoncé d'un diagnostic », rappelle Quentin Marquet.

**“Une application B2B pour répondre aux questions de santé des salariées”**

**C**ompanies can now purchase the services of a women's health platform for their employees. Gynger, the B2B application created by Quentin Marquet (X-HEC.23), a doctor in pharmacy, and Emmanuelle Gautier (X-HEC.23), allows women to get answers to their concerns in record time without waiting six months for the next appointment with a specialist. Gynecologists, midwives, or other self-employed paramedical professionals respond to patients between appointments, acting as paid contractors for the time spent on Gynger. During its testing phase, this solution prevented 10% of consultations and redirected 30% of inquiries to an appropriate contact. This femtech solution offers hope for patients experiencing medical wandering, with « up to seven years between the first symptoms of endometriosis and the diagnosis, » recalls Quentin Marquet.

**“A B2B application to answer employees' health questions”**



health

# Sommeil précieux

## Precious sleep

Un sommeil perturbé, c'est un risque accru d'accidents pour un salarié, et davantage d'arrêts maladie et de turn-over pour une entreprise. « Mais les employeurs n'ont pas souvent conscience de l'impact sur la sécurité et la productivité », explique Deborah Aisenberg (M.19). Après avoir recueilli le témoignage d'un urgentiste épuisé, cette docteure en pharmacie a eu l'idée en 2018 de créer Shifters, « les conseils habituels n'étant pas adaptés aux travailleurs en horaires décalés ». Cinq ans après, son application B2B propose un accompagnement personnalisé pour les cadres de nuit et autres ouvriers qui font les 3x8 afin d'améliorer leur sommeil. Sa plateforme questionne les utilisateurs sur leur hygiène de vie et leurs habitudes avant de proposer quelques semaines de tests ciblées sur les fondamentaux, de la température de la chambre à la gestion de son temps d'écran. Enfin, la passionnée de neuroscience a élaboré une dernière étape basée sur la thérapie cognitivo-comportementale (TCC) pour venir à bout des pensées négatives et autres difficultés à l'endormissement. Shifters affiche une diminution de 47 % d'erreurs au travail chez ses utilisateurs. Environ 700 personnes l'utilisent au quotidien, et Deborah compte la SNCF et le groupe Aéroport de Paris parmi ses clients. En plein développement, la start-up s'apprête à lever des fonds.

**“Shifters propose un suivi personnalisé pour les travailleurs de nuit et les salariés en horaires décalés”**

**“Shifters offers personalised support for night workers and employees who work shifts around the clock”**



**d**isturbed sleep increases the risk of accidents for employees and leads to more sick leave and higher turnover for companies. “But employers are often unaware of the impact on safety and productivity,” explains Deborah Aisenberg (M.19). In 2018, this doctor in pharmacy came up with the idea for Shifters after hearing the testimony of an exhausted emergency doctor. “The usual advice is not suitable for shift workers.” Five years later, her B2B application offers personalized support for night shift managers and other workers on rotating shifts to improve their sleep. Her platform asks users about their lifestyle and habits before offering a few weeks of targeted testing on the basics, from bedroom temperature to screen time management. The neuroscience enthusiast developed a final step based on cognitive-behavioral therapy (CBT) to overcome negative thoughts and other sleep difficulties. Shifters boasts a 47% reduction in work errors among its users. About 700 people use it daily, and Deborah counts French railway company SNCF and the Aéroports de Paris group among her clients. In full development, the startup is preparing to raise funds.

© DR

culture

# Métro, boulot, expo

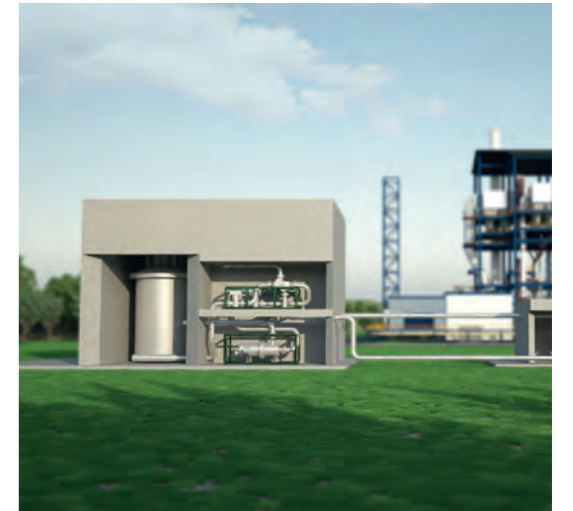
## Add canvas to your routine

« J'peux pas, j'ai impressionnisme à 15 h... » Ancien d'Apple et amateur d'arts visuels, Philippe Haustête (H.82) a développé, aux côtés de son associée l'historienne Véronique Soulay, une application qui répertorie toutes les expositions alentour. Ce sont surtout les fonctionnalités de géolocalisation, de réservation, d'agenda et d'enregistrement des favoris qui rend Whart si pratique pour les férus de culture. Plus de 3 000 notices rédigées maison présentent les collections permanentes et les lieux d'intérêt. « On peut rechercher par forme d'art, période artistique, mots-clés, mais aussi par le nom de l'artiste ou le titre de l'œuvre », explique Philippe. Horaires, adresses, actu... Tout y est indiqué en temps réel. Whart est pour l'instant disponible pour l'Île-de-France, avec 600 expos et 1 300 lieux, « soit 50% de l'offre d'arts visuels du pays ». Appuyée par la région et le ministère de la Culture, l'appli n'en est qu'à ses débuts mais compte déjà plusieurs milliers d'utilisateurs, sans campagne de communication.

**“Sorry, can't make it, it's brush-hour!” Former Apple employee and visual arts enthusiast Philippe Haustête (H.82), alongside his partner historian Véronique Soulay, developed an app that lists all the exhibitions around the user. Culture lovers will find the app very handy due to its geolocation, booking, calendar, and favorites saving features. More than 3000 custom-written entries present permanent collections and places of interest. «You can search by art form, artistic period, keywords, artist's name, or artwork title,» explains Philippe. Opening hours, addresses, latest news... All the useful info is updated in real-time. Whart is currently available for the Île-de-France region, with 600 exhibitions and 1300 locations, “which is 50% of the country's visual art offerings.” Supported by the Region and the Ministry of Culture, the app is just starting and already has several thousand users.**

**“Géolocalisation, réservation, agenda... l'application Whart vous simplifie l'accès aux musées”**

**“Geolocation, booking, calendar... the Whart app makes it easier for you to visit museums”**



industry

# Noyau de chaleur

## Atom, sweet atom

Emmenée par Mathilde Grivet (H.18) et son associé Antoine Guyot (X), la start-up Jimmy Energy développe une solution décarbonée pour chauffer les sites industriels français. Leur proposition ? Remplacer les brûleurs à gaz des usines par un micro-réacteur nucléaire qui produit de la chaleur. Cette technologie baptisée HTR (High Temperature Reactor) lui permet de se positionner sur le marché industriel français, notamment dans les secteurs de la chimie, de l'agroalimentaire et du papier. Après avoir levé 19 millions d'euros, la start-up a bénéficié d'un financement de 32 millions d'euros par l'État dans le cadre du plan France 2030. Une manne grâce à laquelle l'entreprise prévoit d'installer un site de production au Creusot, fleuron industriel du pays. L'équipe, qui compte 70 collaborateurs, envisage de mettre en service son premier réacteur à la fin 2026.

**L**ed by Mathilde Grivet (H.18) and her associate Antoine Guyot (X), the start-up Jimmy Energy develops a decarbonized solution to heat up French industrial sites. They aim at replacing the gas burners in factories with a micro nuclear reactor that produces heat. Called HTR (High Temperature Reactor), this technology allows the company to position itself in the French market, particularly in the chemical, food, and paper sectors. After raising 19 million euros, the start-up received 32 million euros in funding from the French government as part of the France 2030 plan. With this windfall, the company plans to establish a production site in Le Creusot, an industrial flagship in the country. The team, which counts 70 employees, aims to commission its first reactor by the end of 2026.





## IA et effort physique

### AI Prediction for high-level athletes

**S**ommeil, santé, entraînement, nutrition... Autant de données que la solution logicielle Mauna exploite pour optimiser la performance des athlètes et leur fournir des prédictions de blessures musculosquelettiques et physiologiques. Les cofondateurs de la jeune start-up, Oscar Stubler (X-HEC.23), Gaspard Espitallier (X-HEC.23) et Magdeleine Courtois (X-HEC.22), sont des pratiquants du sport et de la data à haut niveau. Après un an de recherche et développement avec le concours de 400 bêta-testeurs, ils ont décliné une plateforme mobile et web que les sportifs – et leurs équipes – peuvent venir abreuver de données. À cela s’ajoutent des informations récoltées via ceintures cardiaques, protège-tibias connectés et autres équipements, ainsi que les données tirées d’application pour sportifs comme Strava. L’objectif ? Savoir précisément comment son corps fonctionne. Visant le marché B2B, l’équipe devrait signer avec des clubs de football et de rugby professionnels à la rentrée.

**“EIA de Mauna compile les données pour une analyse précise des aptitudes sportives”**

**“Mauna’s AI compiles data for a precise analysis of sporting ability”**

**S**leep, health, training, nutrition... These are some of the metrics that software solution Mauna exploits to optimize athletes’ performance and provide predictions for musculoskeletal and physiological injuries. The co-founders of the young startup, Oscar Stubler (X-HEC.23), Gaspard Espitallier (X-HEC.23), and Magdeleine Courtois (X-HEC.22), are high-level practitioners of both sports and data. After a year of research and development with the help of 400 beta testers, they have developed a mobile and web platform that athletes and their teams can use to input data. Their profile is supplemented with information collected via heart rate belts, smart shin guards and other hardware, as well as data from sports applications like Strava. The goal is to understand how the body functions as accurately as possible. Targeting the B2B market, the team expects to sign contracts with professional football and rugby clubs this fall.

© Pixels, Emily Rose

## marketing

### Copie carbone

#### Carbon copy

Agence de conseil et de formation en marketing digital créée en 2000, Numberly vient de lancer un service en ligne entièrement gratuit : Impactly. Cet outil en accès libre (et bientôt en open source) permet de mesurer l’impact carbone des opérations de marketing numérique. En renseignant certains critères (nombre de destinataires, poids du document transmis, pays de destination et heure du routage), on obtient une estimation de la quantité d’équivalent carbone émis par une campagne de mailing. Les calculs, conformes à norme ISO 14040, se basent sur les données de l’Ademe et de Nega Octet. Les prochaines versions de cet outil devraient inclure davantage de critères environnementaux, prendre en compte les canaux SMS et multimédia et proposer une interface multilingue.

<https://impactly.numberly.com>

**N**umberly, a digital marketing consultancy and training agency founded in 2000, has just launched a free online service: Impactly. This free-access tool (soon to be open source) can be used to measure the carbon impact of digital marketing operations. By entering certain criteria (number of recipients, weight of document sent, country of destination and time of dispatch), you can obtain an estimate of the quantity of carbon equivalent emitted by a mailing campaign. The calculations, which comply with the ISO 14040 standard, are based on data from Ademe and Nega Octet. Next versions of the tool should include more environmental criteria, take account of SMS and multimedia channels and offer a multilingual interface.

<https://impactly.numberly.com>



## maintenance

### Succès sur le fil

#### Wired for success

**L**e duo Arnaud Peltier (MBA.07), ingénieur, et Marc Olivas, chercheur spécialisé en diagnostic des systèmes de câblage, se sont rencontrés au sein du projet « Start-Up In Vitro » proposé par HEC en 2011. Avec leur société Win MS, ils ont élaboré un portfolio d’outils permettant de diagnostiquer les câblages d’un avion, et d’en détecter instantanément les anomalies. Leurs kits se déclinent sur les systèmes électriques, les câbles HF, les antennes, et les fibres optiques. Ils sont composés d’un module, d’une tablette et d’un kit de connexion qui permettent d’émettre un rapport instantané en se raccordant à la connectique de l’appareil. Win MS compte parmi ses clients Airbus, Boeing, Dassault Aviation ou encore Qatar Airways.

**The duo Arnaud Peltier (MBA.07), engineer, and Marc Olivas, a researcher specializing in wiring system diagnostics, met through the “Start-Up In Vitro” project offered by HEC in 2011. With their company Win MS, they developed a portfolio of tools that allow for the diagnosis of an aircraft’s wiring and the instant detection of anomalies. Their kits are applicable to electrical systems, HF cables, antennas, and optical fibers. They consist of a module, a tablet, and a connection kit that generates instant report by coupling with the aircraft’s connectors. Win MS counts Airbus, Boeing, Dassault Aviation, and Qatar Airways among its clients.**



tourism

# Voyager loin du stress

Combien de voyages entre amis ont été annulés en raison de problèmes d'organisation et de mauvaise communication ? La réponse est sans appel : beaucoup trop... De ce problème dont ils ont eux-mêmes fait les frais, Léo Mostéfa (MSc X-Entrepreneurs 23) et Damien Girond ont tiré une application : Smartrips. Celle-ci a pour vocation de simplifier la planification des vacances grâce à un système intuitif. Réserver les vols, hôtels et locations n'est désormais plus une source de stress, puisque Smartrips s'en charge pour vous ! Que vous soyez à Tokyo, Paris ou New York, l'outil permet même d'intégrer les transports en commun de votre destination avec des cartes hors ligne vous informant de l'empreinte carbone de votre trajet. Un support téléphonique 24 h/24, des systèmes de votes, le suivi des dépenses de groupe, ou la création d'un album photos du voyage, sont tant de raisons qui rendent Smartrips unique et font la fierté de ses créateurs, qui ambitionnent de devenir les leaders français du domaine dans moins de deux ans.

**“Réserver les vols, hôtels et locations n'est plus une source de stress : Smartrips s'en charge pour vous”**

**“Booking flights, hotels and rentals is no longer a source of concern: Smartrips takes care of it for you”**



## Travel worry-free

How many friends trip have been canceled due to organizational problems and poor communication? The answer is unequivocal: far too many... A problem that co-founders Léo Mostéfa (X-HEC.23) and Damien Girond experienced themselves, which lead to the creation of Smartrips. This app aims to revolutionize your vacation planning through a practical and intuitive system. Booking your flights, hotels, and rentals with just a few clicks is no longer a stressful issue as the app takes care of it for you. Whether you are in Tokyo, Paris, or New York, this sophisticated tool also combines local transportation options and tracking of your trips's carbon footprint. 24/7 phone support, voting systems, group expense monitoring, or the crafting of a travel photo album are just some of the reasons that make Smartrips so unique and a source of pride for its founders, who hope to become the leaders in France within 18 months of launching.

© DR



# La ligue des administrateurs judiciaires engagés

Les FHB-X en ordre de bataille pour venir à la rescousse de chaque entreprise qui s'éloigne de son orbite.

Nous veillons sur les entreprises perdues afin qu'elles ne se sentent jamais seules dans l'immensité de l'espace économique.

Nos 17 bases à travers la France et 100 fhubx-men & women sont connectés, pour les guider sur des trajectoires sûres.

Nous sommes là pour assister les entreprises et les aider à (re)trouver leur voie.



www.fhubx.eu

Neuilly-sur-Seine  
neuilly@fhubx.eu

Pau  
pau@fhubx.eu

Bordeaux  
bordeaux@fhubx.eu

Brive-la-Gaillarde  
brive@fhubx.eu

Louviers  
louviers@fhubx.eu

Bayonne  
bayonne@fhubx.eu

Mont-de-Marsan  
montdemarsan@fhubx.eu

Libourne  
libourne@fhubx.eu

Rodez  
rodez@fhubx.eu

Boulogne-sur-mer  
boulogne@fhubx.eu

La Canourgue  
lacanourgue@fhubx.eu

Montpellier  
montpellier@fhubx.eu

Évry  
evry@fhubx.eu

Perpignan  
perpignan@fhubx.eu

Le Havre  
lehavre@fhubx.eu

Lyon  
lyon@fhubx.eu

Rouen  
rouen@fhubx.eu



# Treillis révolutionnaire

## Revolutionary lattice

**D**irigée par le PDG Tom Vroemen (EMBA.22), l'expert en matériaux architecturés Tetmet a breveté une nouvelle technologie appelée Adaptive Spatial Lattice Manufacturing (ASLM). Grâce à un processus de fabrication impliquant un programme algorithmique intégré sur des bras robotiques à rayon laser, la start-up permet aux fabricants industriels de créer des structures dites « en treillis », et ce, à grande échelle. Ces structures, ressemblant à un maillage sont composées de tiges métalliques soudées entre elles par le rayon. Elles seraient ainsi 70 % plus légères que les pièces fabriquées, par exemple, à partir de feuilles métalliques. Le logiciel de machine learning développé par Tetmet peut être utilisé sur des équipements standard et intégré sur les chaînes d'outils des clients. Le protocole inclut également des mini-caméras qui alimentent le software en prise de vue, lui permettant d'opérer avec une grande précision et d'ajuster les paramètres comme l'optimisation thermique ou le filtrage des vibrations. La technologie s'adapte au type de métal utilisé, principalement l'acier et l'aluminium. « Des métaux bruts, faciles à recycler et qui peuvent faire partie d'un modèle circulaire », déclare Tom Vroemen, précisant que cette solution éviterait aux industriels d'utiliser des polymères et autres composites rares et coûteux. Actuellement en phase de recherche et développement, la start-up envisage une approche sur mesure pour permettre à ses clients d'adopter leur technologie, que ce soit en commercialisant uniquement le logiciel ou en produisant des pièces en interne. « Nous consacrons 50 % de nos efforts à la mise en place d'une chaîne de valeur complète pour l'ASLM. »

**“Des structures en treillis jusqu'à 70% plus légères que les pièces fabriquées à partir de feuilles métalliques”**

**“Lattice structures up to 70% lighter than parts manufactured from sheet metal”**

**L**ed by CEO Tom Vroemen (EMBA.22), architected materials expert Tetmet patented a new technology called Adaptive Spatial Lattice Manufacturing (ASLM). Through a fabrication process involving an AI program and hardware, the start-up enables industrial manufacturers to create large lattice structures at scale. A breakthrough in engineering as this meshing of metal rods welded together is 70% lighter than parts made out of metal sheets. Tetmet develops machine learning software that guides robotic arms and laser beams, can be used on standard equipment, and integrated into pre-existing toolchains. Part of the protocol also includes mini cameras that feed the program with images from different angles, so it can deliver a sharp precision when building parts, and adjust parameters for thermal tuning or vibration filtering.

The technology adapts to the type of metal rods used to build the lattice structures, which is essentially steel and aluminium so far. “Basic metals that are easy to recycle and can be part of a circular model,” says Tom Vroemen, stating it would prevent industrials from using rare, expensive composites and polymers. Established in La Grande Arche of parisian business district La Défense, Tetmet is in the middle of a research and development phase. The start-up envisions a custom-based approach to enable their technology for their clients, whether by commercializing the software only or producing parts in-house. “We dedicate 50% of our efforts to putting together an entire value chain for ASLM.”

© TETMET



### De la voiture au satellite

Travaillant avec Safran sur de nouveaux pieds pour leurs sièges d'avion ou avec des clients comme Ariane, Tetmet fait actuellement tester ses échantillons dans les secteurs de l'aviation, de l'automobile et de l'aérospatial. La start-up a également signé un programme avec Stellantis pour concevoir les futures voitures du fabricant. « Nous prévoyons un CA de 4 millions d'euros pour 2025 », déclare Tom Vroemen. Des structures plus légères sur les pièces des satellites signifient également moins de carburant et d'argent – un point essentiel à l'heure où l'arsenal spatial de la France est en concurrence directe avec des géants du new space comme SpaceX.

### From car to satellite

Working with clients like Safran on new plane seat legs or Ariane, Tetmet is currently having samples tested in the aviation, automotive, and space industries. The start-up also signed a program with Stellantis to design the manufacturer's future cars. “We have a four-million agenda for 2025”, says Tom Vroemen. Lighter structure on satellites also means less fuel and money. An essential point at a time when France's strong industrial arsenal is directly competing against giants like SpaceX...





Tara Polar Station

# Un OVNI au pôle Nord

## A UFO at the North Pole

Un vaisseau circulaire en aluminium de 11 mètres de haut et 26 mètres de diamètre se dresse au cœur du chantier des Constructions mécaniques de Normandie (CMN). Recouverte d'échafaudages, l'embarcation vient de recevoir sa pièce maîtresse : une géode de 30 tonnes, qui lui donne des allures de soucoupe volante. Il ne s'agit pas ici d'explorer l'espace, mais l'Arctique.

La Tara Polar Station – TPS, pour les intimes – a été imaginée par la fondation Tara Océan. Sa mission ? Se laisser emprisonner dans la glace, afin d'observer la fonte de la banquise et l'adaptation des écosystèmes au réchauffement climatique. Romain Troublé (M.O1), explorateur et directeur général de l'ONG, emmène volontiers les investisseurs dans le ventre de l'appareil, slalomant entre la quarantaine d'ouvriers qui s'attelle à ciseler, souder et isoler la station.

Unique en son genre, la station est un gigantesque prototype. À l'origine du projet, une famille passionnée de mer et d'exploration : c'est Agnès

Huit mois coincés dans la glace

Eight months stuck in the ice

**A** circular aluminum vessel, 11 meters tall and 26 meters long, currently stands at the heart of the construction site of Constructions Mécaniques de Normandie (CMN). Covered in scaffolding, the craft has just received its centerpiece: a 30-ton geodesic dome, giving it the appearance of a flying saucer. This isn't about exploring space, but the Arctic. The Tara Polar Station – TPS for those in the know – is a novel project imagined by NGO Tara Ocean Foundation. An international initiative, it will soon be captured and drift with the ice with the purpose of observing the melting of the ice pack and how ecosystems adapt to climate change and pollution during long scientific expeditions. Romain Troublé (M.O1), executive director of the NGO and an explorer himself, eagerly guides his investors through the heart of the project, slaloming between the workers – around forty in total – who are diligently welding and insulating the station. Such a vessel has never been built before: the station is a gigantic prototype. The origin of this venture lies in a family's love for the ocean and discovery. Agnès Troublé, known as Agnès b., and her son Étienne Bourgois, Romain's cousin,

© TARA FOUNDATION

Troublé, dite Agnès b., et son fils Étienne Bourgois, cousin de Romain, qui, en 2003, créent la fondation Tara et font l'acquisition d'une goélette d'explorateur qu'il transforme en laboratoire scientifique flottant. Le navire a parcouru 400 000 km, visité 60 pays et sensibilisé des milliers de personnes à la préservation des océans. En 2006, le bateau s'est laissé enserrer par la banquise pendant une expédition de dix-huit mois. Le projet Tara Polar Station s'inspire de cette expérience. « L'embarcation est conçue pour échapper à la pression des plaques de glaces et se laisser surélever. »

### Baptême en 2025

Si, pour l'instant, câbles et tuyaux s'enchevêtrent à l'intérieur, il faut imaginer que les deux premiers étages de la station abriteront des bureaux, des laboratoires, une cuisine ou encore un banya (sauna traditionnel russe). Une température de 11 °C devra être maintenue dans l'enceinte du bâtiment, dans un environnement où la température extérieure peut descendre à – 52 °C. La structure, conçue pour rester 500 jours en autonomie, accueillera une vingtaine d'explorateurs l'été et douze l'hiver : des scientifiques, marins, médecins ou artistes. Ils devront se préparer à rester confinés jusqu'à huit mois dans les 400 m<sup>2</sup> d'espace de vie de la station. Les scientifiques effectueront des prélèvements en plongeant sous l'eau via la « moon-pool », sorte de sas tubulaire au centre de la station. Autre défi de taille : la station doit être le plus respectueuse de l'environnement possible. Elle utilisera l'éolien et le solaire pour faire fonctionner ses équipements. De l'huile végétale enrichie en hydrogène (HVO) servira à sa propulsion. Mise à l'eau fin septembre, pour un baptême en grande pompe prévue au début 2025, la TPS se rendra d'abord à Lorient pour une prise en main, puis à Narsarsuaq (Groenland) pour une phase de test, avant de partir à la dérive au nord-est de la Russie. Piloté par le CNRS, l'Université de Laval au Québec et l'Université du Maine aux États-Unis, le programme scientifique sera élaboré par une quarantaine de laboratoires répartis dans douze pays. L'État français a injecté 13 millions d'euros dans le projet, dont le coût avoisine 21 millions. La fondation Tara Océan, qui compte déjà parmi ses partenaires la BNP, Capgemini, Veolia ou encore la Fondation Albert de Monaco, cherche encore 2 millions d'euros de financement. Romain Troublé conclut : « Dans vingt ans, la glace va entièrement fondre chaque été. Les doctorants actuels sont la dernière génération à pouvoir l'étudier. Donc, il faut y aller. »

Une mission à 21 millions d'euros



A €21 million mission

created the Tara Foundation in 200 and acquired a polar schooner, turning it into a floating scientific laboratory. Their boat traveled 400,000 kilometers, visited 60 countries, and raised awareness among thousands of citizens about ocean conservation. In 2006, trapped in the ice pack, schooner Tara drifted across the Arctic Ocean during an 18-month expedition: the direct inspiration for the Tara Polar Station project. "This ship was designed based the schooner's plans. It's round to escape the pressure of ice sheets and allow it to rise on the sides."

### Christening in 2025

Though the interior is currently cluttered with cables and pipes, the first two floors will host laboratories, offices, a kitchen, and even a banya (a traditional Russian sauna). A temperature of 11°C must be maintained in an environment where it can drop to – 52°C. The structure, which is designed to be self-sufficient for 500 days, will accommodate around twenty explorers in the summer and twelve in the winter, including scientists, sailors, doctors, or artists, whose selection will begin next year. Priority will be given to those who have already sailed on the Tara schooner. They must prepare to stay up to eight months in the station's 400 square meters of living space. Conditions will be extreme, as the Arctic experiences six months of night and six months of day. The scientists, who will collect samples by diving into the water via the moon-pool (a tubular chamber traversing the structure and allowing samples to be taken safely), also cannot use headlamps, as the light scares ecosystems away. The station must be as environmentally friendly as possible, using wind and solar energy to power its equipment. Hydrotreated vegetable oil (HVO) will be used for propulsion. The TPS will be launched at the end of September, with a christening planned for early 2025. The vessel will then head to Lorient for initial trials, followed by testing in Narsarsuaq, Greenland, before drifting off northeast Russia. Led by the CNRS, Laval University in Quebec, and the University of Maine in the United States, the scientific strategy will be developed by about forty laboratories spread across twelve countries. Emmanuel Macron, who had announced a one-billion-euro investment for the poles as part of the France 2030 plan, has just injected 13 million euros into the project, which totals 21 million euros. Tara's director, who counts BNP, Capgemini, or the Albert of Monaco Foundation among his partners, admits they are still facing "a major challenge in fundraising. We're still looking for two million euros." Romain Troublé shares a nonetheless chilling truth that motivates this immense undertaking dedicated to biodiversity. "In twenty years, each summer, the ice will completely melt. Current PhD students tell us they are the last generation to be able to study it. We have to go now."





## Boulangère branchée Trendy Bakery

**T**ranché. C'est le nom du nouveau concept de boulangerie fondé par Augustin Rivoire et Marie Debié, tous les deux diplômés du master X-HEC Entrepreneurs en 2022. « On se présente comme des boulangeries urbaines qui cherchent à revaloriser le savoir-faire artisanal grâce à des boutiques conviviales où le fournil est au cœur de l'expérience, avec des produits de saisons sourcés en circuit court et une marque qui doit donner envie à notre génération de se rapprocher de la boulangerie de quartier », clame Augustin, au four et au moulin. Prenez quelques centaines de grammes de blé anciens, une portion de beurre AOP et vous obtiendrez les meilleures baguettes traditions, sandwichs jambon et autres cookies et flans à la vanille, un incontournable. Le flan nécessite une pâte bien beurrée qui rappelle les kouign-amann du Dinard natal d'Augustin et la maîtrise de la pâtisserie de Marie. Avec déjà trois adresses à Paris, Tranché suivra-t-il les pas de Big Mamma ?

**“Avec ses boulangeries Tranché revalorise le savoir faire artisanal”**

**“With its bakeries, Tranché is revaluing traditional know-how”**

**T**ranché. That's the name of the new bakery concept founded by Augustin Rivoire and Marie Debié, who both graduated from the X-HEC Entrepreneurs master's program in 2022. “We position ourselves as urban bakeries aiming to revalorize craftsmanship. Our shops are welcoming and bakery itself is at the heart of the experience, featuring seasonal products sourced locally, and a brand that aims to make our generation fall back in love with neighborhood bakeries,” says Augustin, businessman on a roll. With a few hundred grams of heirloom wheat, a generous portion of AOP butter, you'll get the finest traditional baguettes, ham sandwiches, cookies, and vanilla custard tarts — a must-try. The custard tart's buttery crust evokes the traditional kouign-amann cake from Augustin's hometown Dinard and highlights Marie's pastry expertise. With three locations already open in Paris, could Tranché follow in the footsteps of Big Mamma?

© DR

## Douillet repaire Cozy Haven

Le Shanga Hôtel de Toulouse est la première adresse créée par Muriel Tek Roquejeoffre (H.93). Après une vingtaine d'années à diriger le pôle financier de grands groupes et très investie auprès d'HEC We&Men, la quinquagénaire effectue un retour aux sources en ouvrant son établissement dans sa ville natale. Ici, l'accueil se fait en altitude, au 8<sup>e</sup> et dernier étage d'un hôtel qui commence au 3<sup>e</sup>. Les 75 chambres à l'atmosphère balinaise ou japonaise font la part belle aux tonalités chaudes et matériaux naturels. Pièces de mobilier recyclables et produits cosmétiques bio témoignent d'une volonté de s'inscrire dans un circuit court et vertueux. À chaque étage, une tisanerie cultive la convivialité et le bien-être.

**T**he Shanga Hotel in Toulouse is the first establishment created by Muriel Tek Roquejeoffre (H.93), a business woman in her fifties who returned to her home town Toulouse after twenty years managing the financial departments of major groups and being involved with HEC We&Men. In this hotel, guests are welcome at altitude, on the 8th and top floor of a hotel that starts on the 3rd. With their Balinese or Japanese atmosphere, the 75 rooms feature warm tones and natural materials. Recyclable furniture and organic cosmetics are proof of the hotel's commitment to a short, virtuous supply chain. Oh, and each floor has its own herbal tea room.



## Spectaculaire! Zoom on stage

Depuis l'enfance, Naoaki Sakata (MBA.03) baigne dans l'univers du spectacle vivant. Le serial entrepreneur japonais a donc décidé de partager son goût pour les arts dramatiques en créant les jumelles de théâtre « parfaites ». Focus automatique, mains libres, vue lumineuse et haute résolution avec système anti-tremblements, les KabukiGlasses sont la solution idéale pour admirer le devant de la scène, garantissant à tous les sensations fortes réservées aux places d'orchestre. Ces jumelles high-tech venues du Japon ont déjà conquis l'Opéra de Paris, qui propose dans sa boutique des exemplaires marqués de son logo. L'engouement s'étend outre-Atlantique, jusqu'au Metropolitan Opera de New York aux États-Unis. Au-delà de l'univers des théâtres, cet accessoire original permet aussi de scruter les oiseaux, d'admirer les étoiles ou de ne rien manquer d'une compétition sportive. Toute une vie aux premières loges !



**S**ince childhood, Naoaki Sakata (MBA.03) has been surrounded by the world of entertainment. That's why Japanese serial entrepreneur decided to share his taste for the dramatic arts by creating the "perfect" theatre binoculars. With automatic focus, hands-free operation, a bright, high-resolution view and an anti-shake system, KabukiGlasses are the ideal solution for admiring the front stage and guarantees everyone the thrills usually reserved for those in orchestra seats. These high-tech binoculars have already won over the Opéra de Paris and can be found in their boutique, adorned with the Opéra's logo. The craze is also spreading across the Atlantic, to the Metropolitan Opera in New York. Beyond the world of theatres, ballets and operas, this original accessory can also be used to watch birds in flight, admire the stars or make sure you don't miss a single moment of a sporting event. Live your life in the front row!





HEC WORLDWIDE

# CHINE Zhu Zhu

(m.21)

**Beijing.** Née dans une famille de militaires et d'hommes d'affaires, Zhu Zhu s'est vite distinguée par son intérêt pour les disciplines artistiques. Elle apprend le piano à l'âge de trois ans et prend des cours de théâtre au lycée. Elle suit pourtant des études scientifiques, mais après son diplôme en ingénierie électronique à l'université de Beijing en 2005, elle rejoint MTV Chine, et devient rapidement une figure emblématique de la chaîne. En 2010, elle fait ses premiers pas au cinéma avec *What Women Want* (remake chinois de *Ce que veulent les femmes*), puis se fait remarquer sur la scène internationale en apparaissant dans les films américains *L'Homme aux poings de fer*, aux côtés de Russell Crowe et Lucy Liu, et *Cloud Atlas*, avec Tom Hanks. En 2014, elle incarne la princesse Kokachin dans la série Netflix *Marco Polo*, et est même classée parmi les « 100 plus beaux visages du monde » par le site britannique TC Candler. Star de cinéma, Zhu Zhu est aussi mannequin et chanteuse.

à 36 ans, elle épouse Kieran Wang, figure de la mode masculine à Beijing, et devient maman d'une petite fille, Pearl Wang – dont le prénom fait écho à celui de Zhu Zhu, qui signifie « perle » en chinois. Dans la foulée, l'actrice s'est aussi inscrite au Master Média, Art et Création d'HEC Paris. « En seulement dix-huit mois, j'ai tourné dans une télé-réalité, trois séries et deux films. Mais je devais également trouver du temps pour m'occuper de ma fille et être une étudiante assidue, déclarait-elle lors de la remise des diplômes en juin dernier. C'était très difficile de trouver un équilibre dans ces emplois du temps et de jongler avec mes priorités, mais les compétences en management acquises durant ce master m'ont vraiment aidée pour mon organisation au quotidien. » Premier signe de l'évolution de sa carrière, Zhu Zhu, qui sera à l'affiche de *Run, Lola, Run*, remake chinois du thriller allemand, est également productrice du film. Une première incursion de l'autre côté de la caméra.

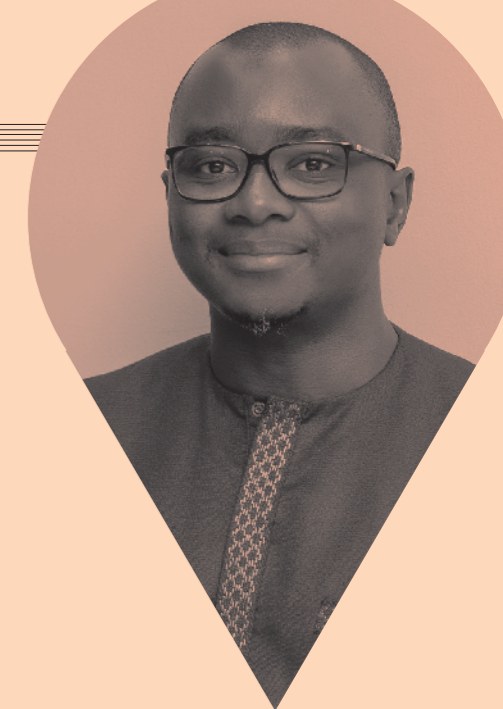
**B**orn into a family with a strong background in both the military and business, Zhu Zhu quickly set herself apart with her passion for the arts. Starting piano lessons at just three years old and taking drama classes during high school, Zhu Zhu's early life hinted at her creative potential. However, she initially pursued a scientific path, earning a degree in Electronic Engineering from Beijing University in 2005. Her career took a different turn when she joined MTV China, where she became one of the channel's new faces. In 2010, Zhu Zhu made her film debut with the Chinese remake of the Hollywood success "What Women Want". Her international breakthrough came with roles in American action film "The Man with the Iron Fists", starring alongside Russell Crowe and Lucy Liu, and science fiction epic "Cloud Atlas", featuring Tom Hanks. In 2014, she portrayed Princess Kokachin in the Netflix series "Marco Polo". Beyond acting, Zhu Zhu is also a model and singer.

**A**t 36, Zhu Zhu married Kieran Wang, a prominent figure in Beijing's male fashion scene, and the couple welcomed a daughter, Pearl Wang, whose name reflects her mother's as "Zhu" means "pearl" in Chinese. Zhu Zhu also enrolled in HEC Paris's Master's program in Media, Art, and Creation. Reflecting on her busy schedule at the program's graduation ceremony last June, she said, "In just eighteen months, I participated in a reality show, filmed three series, and starred in two movies. But I also had to make time for my daughter and be a dedicated student. The management skills I gained through this master's program were instrumental in organizing my daily life." Signaling a new phase in her career, she is set to star in a Chinese remake of the German thriller "Run, Lola, Run". She will soon be stepping behind the camera as a producer for the first time.



HEC WORLDWIDE

# OUGANDA Oumar Ndiaye (em.22)



**Kampala.** Passionné de politique, ce natif du Mali diplômé en relations internationales et titulaire de l'Executive MSc en Innovation et Entrepreneuriat d'HEC a vécu dans de nombreux pays d'Afrique. Oumar Ndiaye tient les comptes, « 30 pays sur les 52 ». Enfant, il suit son père d'abord militaire puis diplomate. « Quand il était consul, je le voyais traverser des champs de mines pour aller secourir des gens », se rappelle Oumar, qui dit tenir de lui son sens du devoir. Nations Unies, WaterAid, l'International Rescue Committee, International Nutrition... Voilà quinze ans qu'Oumar travaille au sein des plus grandes ONG sur les questions d'accès à l'eau, aux infrastructures sanitaires, à la sécurité alimentaire, ou l'accueil des réfugiés de guerre.

**E**n rejoignant les rangs de l'organisation humanitaire africaine AIRD (African Initiative for Relief and Development) en mai 2024, le désormais directeur exécutif s'attelle à déployer l'expertise de cette institution qui compte 1700 employés et opère dans 16 pays – y compris le Yémen et l'Afghanistan. Il développe à ce titre des accords publics-privés pour sortir de la dépendance aux fonds occidentaux. AIRD, qui a notamment construit le camp de transit de Renk, au Sud Soudan, vient de signer un ambitieux partenariat avec le groupe CFAO-Toyota pour créer un centre d'apprentissage des métiers de la logistique, du transport, de l'agriculture et de la « transformation verte ». Total de l'investissement : 1 million de dollars. Former la jeunesse africaine ? Une problématique qui le « tient éveillé la nuit. » Installé à Kampala, en Ouganda, Oumar Ndiaye s'est également lancé dans l'entrepreneuriat en 2022 en cofondant la firme Food Systems Transformation Solutions pour déployer les chaînes de valeur agricoles régionales. Et souhaiterait voir « davantage de compétences HEC mobilisées dans le monde du développement ».

**P**assionate about politics, this native of Mali, who holds a degree in international relations and an Executive MSc in Innovation and Entrepreneurship from HEC, grew up across Africa. Oumar Ndiaye visited "30 countries out of 52" and keeps track. As a child, he followed his father, first a soldier then a diplomat. "I saw him crossing minefields to rescue people," recalls Oumar, who attributes his own sense of duty to his dad's bravery. For fifteen years, Oumar has worked with major NGOs like the United Nations, WaterAid, the International Rescue Committee, and International Nutrition on issues such as access to water, sanitation infrastructure, food security, and war refugee support.

**I**n May 2024, he joined the African humanitarian organization AIRD (African Initiative for Relief and Development) – 1700 employees, 16 countries – as the new executive director. He is focusing on deploying the expertise of his institution in Yemen and Afghanistan, as well as negotiating public-private partnerships to reduce dependence on Western funds. AIRD, which notably built the Renk transit camp in South Sudan, recently signed an ambitious partnership with the CFAO-Toyota group to create a training center for careers in logistics, transportation, agriculture, and "green transformation". Total investment: 1 million dollars. Operating from Kampala, Uganda, Oumar Ndiaye also ventured into entrepreneurship in 2022 by co-founding his firm, Food Systems Transformation Solutions, to develop regional agricultural value chains. He hopes to see "more HEC skills mobilized in the development world."





HEC WORLDWIDE



# MEXIQUE

## Mauricio Ricaud

(m.19)

**Querétaro.** Né à Mexico, Mauricio a grandi dans une petite ville du Guanajuato, cadre d'une « enfance parfaite », proche de la nature et durant laquelle il observe son agronome de père en action. Après avoir obtenu son diplôme d'ingénieur industriel en 2015, semestre à Paris inclus, l'entrepreneur mexicain a fait ses débuts dans le monde corporate. Pas pour lui, constate-t-il rapidement. Il retourne en France en 2018 pour un Master à HEC, un double diplôme avec la Norwegian School of Economics. C'est là qu'il commence à parler business avec son frère Pablo. Ils se décident à exploiter au mieux l'expertise paternelle. En 2020, malgré une « vie de rêve » à Paris et un poste à l'OCDE, Mauricio décide de rentrer au bercail pour créer une entreprise familiale, en pleine crise du Covid.

**L**eur affaire, Rising Farms, produit des légumes en serre, principalement des tomates, appliquant un modèle commercial innovant dans le pays. En tombant sur une note de l'ambassade des Pays-Bas indiquant que 60 % des serres au Mexique n'étaient pas exploitées, Mauricio y voit une énorme opportunité. Au lieu d'acheter du terrain et de construire en partant de zéro, moyennant des investissements faramineux, Rising Farms loue des installations existantes. Les deux frères ont commencé à Querétaro, où la famille est installée depuis près de vingt ans, et prévoient d'ouvrir un troisième site d'ici à 2025. L'agriculture sous serre permet de réduire de 90% la consommation d'eau et de produire jusqu'à 20 fois plus par mètre carré que les champs ouverts. Jouissant de la proximité avec les États-Unis et le Canada, ils exportent leur production vers des détaillants comme Wholefoods. Mauricio cherche aussi à développer la responsabilité sociale de son entreprise. Les serres emploient plus de travailleurs par hectare que l'agriculture traditionnelle, et beaucoup viennent de régions défavorisées. Il a initié un programme offrant formation, conseils professionnels, soutien psychologique, nourriture, logement et transport. Depuis sa création, Rising Farms a vendu 5 000 tonnes de produits, employé 1 300 ouvriers. L'an passé, 13 millions de dollars de recettes ont été générés. À l'avenir, Rising Farms espère créer sa propre marque.

**B**orn in Mexico City, Mauricio grew up in a small town in Guanajuato, enjoying a “perfect childhood” close to nature, observing his agronomist father in action. After obtaining his industrial engineering degree in 2015, during which he spent a semester in Paris, the Mexican entrepreneur got a taste of the corporate environment. “Not for him”, he quickly noticed. He returned to France in 2018 for a Master's at HEC, a double degree with the Norwegian School of Economics while discussing starting a company with his brother. In 2020, despite living “the dream life” in Paris and working for the OECD, he decided to start a family business, moving back to Mexico in the midst of the Covid crisis.

**M**aking the most of their father's expertise, their company, Rising Farms, produces vegetables - mainly tomatoes - in greenhouses, with an innovative business model. Mauricio stumbled upon a note from the Dutch embassy stating 60% of greenhouses in Mexico were not operated. Instead of buying land and constructing from scratch, a costly investment, Rising Farms rents existing facilities. The siblings started in Queretaro, where the family has been based for 18 years, and plan to open a third facility by 2025. Indoor farming allows to cut the use of water by 90% and produces up to 20 times more per square meter than open fields. But it also employs far more workers than traditional agriculture, many of whom are from impoverished regions and lack formal education. Mauricio initiated a program providing training, psychological support, food, housing, and transportation. The company has sold 5 million kg of vegetables, employed 1,300 laborers, and generated \$13 million in sales last year.



HEC WORLDWIDE



# SINGAPOUR

## Taro Araya

(Trium.11)

**Singapour.** Mi-colombien, mi-japonais, Taro Araya est un vrai citoyen du monde : il a grandi aux États-Unis et entretient un lien affectif avec le Bangladesh, où il a vécu et dirigé des entreprises pendant dix-huit ans. Entrepreneur chevronné, Taro a commencé tôt : à 16 ans, il tenait déjà un atelier de réparation d'ordinateurs. Après un diplôme en commerce, il rejoint Ericsson à Bogota au début des années 2000, désireux d'en apprendre davantage sur la mise à l'échelle d'un business. Muté en Jamaïque, il crée avec son meilleur ami une entreprise exploitant les tours de télécommunication, en parallèle de son activité chez Ericsson. Il travaille les soirs et les week-ends. Mais lorsque l'affaire, gérée par cinq partenaires, est vendue pour 22 millions d'euros, Taro et son ami n'en tirent aucun bénéfice financier. « Une fois les actions cédées, tout le monde a été payé sauf nous, se souvient-il. Cela m'a servi de leçon. J'essayais de tout faire en même temps, sans être aux avant-postes. »

**D**éterminé, Taro, alors vice-président des ventes et du marketing chez Ericsson au Bangladesh, s'inscrit en Trium EMBA à HEC. En 2010, il devient entrepreneur à plein temps et fonde Miaki, offrant d'abord des minutes d'appel gratuites pour les clients d'opérateurs mobiles en échange de temps d'écoute de publicités. Quatorze ans plus tard, Miaki emploie 180 personnes et crée des applications et autres services digitaux pour les télécoms ou les ONG. Au Bangladesh, le groupe Miaki, dont il est président, a même créé l'app store national, BD Apps, reconnu par le gouvernement. L'entreprise sous-traite aussi ses services informatiques pour des clients dans tout le continent, et a étendu ses activités à l'agritech en Birmanie. Face à un intérêt croissant pour les jeux sur mobile, Taro a fondé Goama en 2018 et obtenu un contrat avec l'appli de livraison colombienne Rappi, un phénomène en Amérique latine. Géré depuis Singapour, le groupe intègre les mécanismes du jeu vidéo aux plateformes de marques comme Pepsi ou de fintechs comme Alipay. Adoptant une stratégie multinationale, Goama gère ses portefeuilles du Kazakhstan au Mexique. Au Bangladesh, Taro coache également les startupeurs et s'assure qu'ils aient, entre autres, un contrat d'accord *ad hoc* entre cofondateurs.

**A** true global citizen, Taro Araya is half Colombian, half Japanese, and was raised in the U.S., with a deep connection to Bangladesh, where he lived and ran businesses for 18 years. His entrepreneurial journey began early—at just 16, he was already running a computer repair shop. After earning a degree in business, he joined Ericsson in Bogotá in the early 2000s to gain experience in scaling operations. During a relocation to Jamaica for the corporate group, Taro started a towerco venture on the side, working nights and weekends. However, after the business grew, was eventually managed by five partners and sold for \$22 million, Taro, who brought his best friend into the deal, saw little return. “When we signed off the shares, everybody except me got paid,” he recalls. “Lesson learned: don't try to do things on the side.”

**D**etermined, Taro, then VP of sales and marketing at Ericsson in Bangladesh, pursued a Trium EMBA. In 2010, he took the plunge into full-time entrepreneurship and founded Miaki. Despite near failures, the group now employs 180 people worldwide, providing digital services and entertainment for telecom operators, agritech in Myanmar and outsourcing tech services for major clients. As the current chairman, Taro oversaw Miaki's development of the national app store BD Apps, recognized by the Bangladeshi government. Venturing into gamification, Taro founded Goama in 2018, securing a contract with the Latin American super app Rappi. Ran from Singapore, the group now integrates gamification into apps like Alipay, operating portfolios from Kazakhstan to Mexico. As an investor and coach for startups in Bangladesh, Taro also supports developers with resource management.



Entretien HEC \_ **Jean-Marie Tritant,**

CEO et président du directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield.

24\_06\_2024



**La vente physique dans les centres commerciaux est moins polluante que la livraison à domicile.**

**“In-store shopping in malls is less polluting than home delivery.”**

Healthy business

“L'après-Covid a renforcé le concept même des centres commerciaux. Le retour du public a été immédiat et ces centres, qui sont restés fermés pendant des mois, enregistrent plus de trafic et réalisent un chiffre d'affaires plus important qu'avant 2019. Ce qui démontre la force du modèle des grands centres commerciaux.”

*“The post-Covid period has solidified the very concept of shopping malls. The public's return was immediate after reopening, and these centers, which were closed for months, now have more traffic and generate higher revenue than before 2019. This demonstrates the strength of the large shopping mall model.”*



**Jean-Marie Tritant**

**1997**  
Joined Unibail as project manager

**2007**  
Merger of Unibail and Rodamco

**2007**  
Became Managing Director of Shopping Centers France

**2017**  
Acquisition of the Australian group Westfield

**2018**  
CEO and Chairman of the Board of Unibail-Rodamco-Westfield

A place to be

“L'essentiel est de diversifier notre offre. 70% de nos clients viennent pour des motifs de sociabilisation. Nous développons ainsi la culture, les loisirs, le coworking avec des bureaux à partager... Notre stratégie est de faire du centre commercial un lieu de destination, de le mettre au cœur de la vie de ses visiteurs.”

*“The key is to diversify our offerings. 70% of our customers come for social reasons. We are thus developing culture, entertainment, coworking with shared offices... Our strategy is to make the shopping mall a destination and place it at the heart of its visitors' lives.”*

Miles or malls

“Amazon et d'autres e-commerces se revendiquent moins polluants que les centres commerciaux, mais une étude réalisée par Ernst & Young démontre le contraire. 54% de nos clients viennent avec les transports en commun et, lorsqu'ils se déplacent en voiture, il faut qu'ils achètent au minimum quatre produits pour arriver à l'équivalent des émissions carbone d'une livraison à domicile. Or en moyenne ce sont six produits qui sont achetés.”

*“Amazon and other e-commerce companies claim to be less polluting than shopping malls, but a study by Ernst & Young shows the opposite. 54% of our customers use public transportation, and when they travel by car, they need to buy at least four products to match the carbon emissions of a home delivery. However, on average, six products are purchased.”*

stories



**24h**  
with

# ***Behishta Nazir***

Elle est l'une des premières boursières d'Imagine Fellows à être diplômées d'HEC. En Allemagne où elle s'est installée avec son mari, immersion dans le quotidien d'une jeune femme résiliente.

**She is one of the first Imagine Fellows recipient to graduate from HEC. In northern Germany, where she lives with her husband, let's spend a day in the life of a resilient young woman.**

© Sajed Jalal Rohani - Oibrang Creativ



Behishta et son mari  
Matiullah dans les rues  
de Lübeck.

*Behishta and her  
husband Matiullah in the  
streets of Lübeck.*



# L

Lübeck, au nord de Hambourg, en Allemagne, est une ville à l'architecture gothique située aux abords de la mer Baltique. C'est ici, à quelque 7 000 km de sa Kaboul natale, que Behishta a élu domicile depuis quelques mois. Cette Afghane de 26 ans y a rejoint son mari, Matiullah Rahmaty. C'est avec lui qu'en avril 2022, elle a atteint l'Europe au terme d'une longue odyssée pour fuir la capitale afghane, tombée aux mains des talibans. Titulaire d'un double diplôme en ressources humaines et management à l'université publique de Kaboul et en gestion d'entreprise dans une université privée, Behishta a passé deux ans sur le campus de Jouy-en-Josas où elle a décroché un Master en Sustainability & Social Innovation (SASI) en juin dernier. Aujourd'hui, le couple gère deux sociétés créées par Mati : BrightPoint Consulting, qui développe une offre de conseil pour les entreprises œuvrant au développement dans des zones difficiles, et Tamveel, une entreprise à mission sociale qui prépare sa première levée de fonds. Un quotidien de jeunes entrepreneurs germaniques, matiné de tradition afghane.

## 7h00 Au bord du fleuve

Behishta et son mari vivent au nord de Lübeck, loin du centre historique, dans une maison de ville partagée en plusieurs appartements qu'occupent les parents de Mati et une famille turque. Quelques centaines de mètres séparent ces allées quadrillées des bords de la Trave. Le matin, elle s'adonne à la course à pied le long du fleuve, qui se jette dans la mer Baltique un peu plus loin. Une poignée de joggeurs et quelques propriétaires de chien arpentent les rives, qui un temps furent un lieu d'intenses échanges commerciaux. Depuis, les bateaux de plaisance ont remplacé les navires marchands. À l'horizon, la mer. Et Copenhague qui se dessine au loin. À peine rentrée chez elle, la jeune femme se concocte un petit-déjeuner afghan : œufs avec concentré de tomates, fromage à la marmelade et thé vert. « C'est comme chez moi, on achète les épices et les noix dans un magasin afghan à Hambourg.

*Lübeck, north of Hamburg, Germany, is a city with Gothic architecture along the shores of the Baltic Sea. The place where Behishta has been living for a few months, 7,000 km away from her native Kabul. This 26-year-old Afghan woman came here with her husband, Matiullah Rahmaty. Together, in April 2022, they reached Europe after a long and dark odyssey to escape the Afghan capital, which had fallen to the Taliban. Holding a double degree in human resources and management from Kabul Public University and also a graduate in business management from a private university, Behishta spent two years on the Jouy-en-Josas campus, where she earned a Master's in Sustainability & Social Innovation (SASI) last July. Today, the couple runs two companies created by Mati: BrightPoint Consulting, which offers consulting services for companies working in development in difficult areas, and Tamveel, a social venture preparing for its seed-stage funding. Their daily life resembles that of young German entrepreneurs, blended with Afghan traditions.*

## 7:00 am By the river

*Behishta and her husband live in northern Lübeck, far from the historic center, in a townhouse shared with Mati's parents and a Turkish family. A few hundred meters separate the grid-like alleys from the banks of the Trave River. In the mornings, she goes for a run along the river, which flows into the Baltic Sea a few kilometers away. A handful of joggers and a few dog owners walk along the riverbanks, once a hub for commercial exchanges. Today, leisure boats have replaced merchant ships. On the horizon, the sea and Copenhagen are visible in the distance. Upon returning home, the young woman prepares an Afghan breakfast: eggs with tomato paste, cheese with marmalade, and green tea. "It feels familiar. We buy spices and nuts from an Afghan store in Hamburg. There's a whole street selling Afghan, Turkish, or Persian products. It's the right place for migrants wanting to reconnect with their culture," explains Behishta, who has kept the habit of eating on the floor, on beautiful carpets. Shoes from the house's residents fill the entrance.*

## 10:00 am On a bus trip

*To reach the old town, where Behishta and Mati have made it a habit to work in a free coworking space, the bus ride takes about half an hour. Long stretches of tree-lined houses dot the journey. The streets are quiet, and the locals disciplined. We take this time to talk about the past. Behishta has no memory of the first Taliban regime before 2001. She will remember the fall of Kabul in 2021 for the*

© Sayed Jalal Rohani - Otrang Creativ



Behishta et Mati se sont mariés à Kaboul en 2019.

Behishta and Mati got married in Kabul in 2019.



Il y a toute une rue qui vend des produits afghans, turcs ou perses. C'est le bon endroit pour les migrants qui veulent retrouver un peu de leur culture », indique Behishta qui a gardé l'habitude de manger par terre, sur de beaux tapis. Les chaussures de tous les locataires fleurissent l'entrée de la maison.

## 10h00 Trajet en bus

Pour rejoindre la vieille ville, où Behishta et Mati ont pris l'habitude de se rendre dans un espace de coworking libre d'accès, il faut compter environ une demi-heure de route en bus. Des longues étendues de maisons bordées d'arbres jalonnent notre trajet. On profite de ce moment pour évoquer le passé. Du premier régime taliban, avant 2001, Behishta n'a aucun souvenir. Vingt ans plus tard, lors de la chute de Kaboul en 2021, elle s'en souviendra toute sa vie. « C'était le 15 août. On savait que cela allait arriver puisque la veille, les talibans avaient envahi Jalalabad, à deux heures de Kaboul. Le chaos régnait dans la ville. Les gens se ruaient dans les banques pour récupérer leur argent. Une nuit, les employées féminines de BrightPoint, l'entreprise que Mati a créée et pour laquelle je travaillais déjà à Kaboul,

*rest of her life though.*

*"It was August 15. We knew it was coming because the day before, the Taliban had invaded Jalalabad, two hours from Kabul. Chaos reigned in the city. People were rushing to banks to withdraw their money. One night, all the female employees of BrightPoint, the company Mati created and for which I was working, received a WhatsApp message advising them not to come in the next day. My sister and I went to a travel agency to retrieve our passports and money, as we were trying to get a visa for India before the country collapsed. They couldn't help us. Then President Ashraf Ghani fled the country, leaving the Taliban free to take over many parts of the capital. They were everywhere. Some of them were extremely young." Behishta and her five siblings were forbidden to leave the house by their father, who had the previous Taliban regime in mind.*

## 11:00 am A coworking space

*Large glass windows, modern design, and an open kitchen: the coworking space Behishta and Mati love spreads across several floors. Mati and Behishta grab some tea and pick a table overlooking the outside activity to work. For BrightPoint Consulting, she manages impact-oriented projects, particularly in emerging countries. "Currently, I'm drafting a proposal for the Dutch Ministry of Foreign Affairs to conduct a market study on the economy, businesses, and investments in Iraq. I've already responded to a project for Altaï Consulting on the inclusion of women in the private*





En bus, en train et à pied, le couple d'entrepreneurs sillonne la ville entre les rendez-vous.  
By bus, train and on foot, the entrepreneurial couple criss-cross the city between meetings.

ont toutes reçu un message WhatsApp qui leur conseillait de ne pas venir travailler le lendemain. Ma sœur et moi sommes allées dans une agence de voyages pour récupérer nos passeports et notre argent, car nous essayions d'obtenir un visa pour l'Inde avant l'effondrement du pays. Ils n'ont rien pu faire. Puis le président Ashraf Ghani a fui le pays, laissant les mains libres aux talibans, qui ont investi de nombreux quartiers de la capitale. Ils étaient partout, certains très jeunes. » Behishta et ses cinq frères et sœurs sont interdits de sortie par leur père, qui se souvient du précédent régime taliban. C'est à cette époque que Behishta est contactée par une journaliste de France Inter, Caroline Gillet. Le podcast *Inside Kaboul*, commencé en 2021, suit le destin de deux jeunes femmes afghanes sous le régime taliban. L'une d'elles est Behishta. « Un jour, j'étais très malade. Ma mère qui travaillait dans le secteur médical m'a obtenu une consultation. J'ai dû porter une burqa, c'était la première fois ». Le temps passe et les stations de bus nous rapprochant du centre défilent. Je lui parle d'un livre lu l'hiver dernier, *Kaboul Beauté* Institut de Frishta Amini. L'histoire d'une esthéticienne de Kaboul qui reçoit clandestinement ses clientes. Behishta me confirme que les femmes venaient passer de longues heures entre les murs des instituts de beauté. Tous ont fermé depuis, comme les restaurants et les lieux culturels. La presse est muselée. Des présentateurs



La porte de Holstein, vestige des fortifications médiévales de Lübeck.

The Holstein Gate, a vestige of Lübeck's medieval fortifications.

sector in Afghanistan," she explains. Inclusion and integration are topics dear to her. Behishta Master's thesis focused on "the motivations, challenges, and strategies of refugees for professional integration in France." She talks about her own refugee journey quite naturally. It began in Kabul, a few months after the Taliban's arrival. The newly weds were ready to do anything to escape the country.

### 1:00 pm Another memory

One night, the couple received a call and instructions to head to the city of Mazar-i-Sharif, in the far north of the country. There was another airport, where the Taliban were trying to keep planes grounded. The couple managed to fly out eleven days later. "Until we were on the plane, we didn't know where we were going. We just had to leave the country as quickly as possible." The plane landed in Abu Dhabi, but their journey was far from over. Stuck in a camp built during Covid, Behishta and Mati were not allowed to leave the premises and were even confined to their room most of the time. Time dragged on, especially since they didn't have access to the internet for weeks at a time. Nor Amazon. "The first thing we ordered when we could was books," Behishta recalls. During their seven months in the camp, they were only allowed out twice. Once, they were taken to the zoo. The other time, they went to Dubai for administrative processes to get their papers in order. Behishta applied to HEC during these long days in their small room. "A few months before the Taliban's arrival, I had applied for a Master's in France, then I was contacted through the embassy by Sophie Dimich-Louvet (E.24),

© Sayed Jalal Rohani - Otrang Creativ



Un espace de coworking ultra-moderne, installé au cœur du centre historique.

An ultra-modern coworking space in the heart of the historic centre.

de Tolo TV, la chaîne nationale, résistent encore et arborent un masque chirurgical à l'antenne en soutien à leurs consœurs forcée de porter le niqab. Désormais, Behishta comme de nombreux autres ressortissants afghans, s'informent en ligne via afintl.tv, un média indépendant hébergé au Royaume-Uni.

### 4h00 Un espace de coworking

Grande verrière, design moderne et cuisine ouverte : l'espace de coworking qu'affectionnent Behishta et Mati s'étend en hauteur, sur plusieurs étages. Ils se servent un thé et choisissent une place avec vue sur l'agitation extérieure pour travailler. Pour BrightPoint Consulting, elle gère des dossiers pour des projets à impact, notamment dans les pays émergents. « Actuellement, je rédige une proposition pour le ministère néerlandais des Affaires étrangères afin de réaliser une étude de marché sur l'économie, les entreprises et les investissements en Irak. J'ai déjà répondu à un projet, pour Altaï Consulting, sur l'inclusion des femmes dans le secteur privé en Afghanistan », détaille-t-elle. L'inclusion et l'intégration sont des sujets qui lui tiennent à cœur. Son mémoire de

the admissions director at HEC, who told me about Imagine Fellows. I had a video interview, but it was very stressful because the connection kept dropping. The HEC team was reassuring and told me they understood. Still, I was worried." A few months later, Behishta and Mati flew to Hamburg before heading to Lübeck, where friends offered to host them. The young woman left Germany for Jouy-en-Josas by bus shortly after.

"After leaving Afghanistan, everything was a new beginning. On campus, I made new friends, adapted to the courses, and adjusted to this new life. One night, there was thunder, and I woke up in panic, thinking it was an explosion. But no, I was no longer in Kabul." Behishta spent two years on the HEC campus, pursuing her Master's in Sustainability and Social Innovation. She particularly enjoyed the courses Business & Peace and Business & Human Rights. Her speech in front of her classmates at the graduation ceremony is well remembered: "I am a refugee, Afghan, Muslim, raised in wartime. These elements shape my identity and only further boost my level of ambition, resilience, and potential." Upon returning to Lübeck, Behishta reunited with her husband but lost her refugee status. She now has to restart the long administrative process with the German immigration office, receiving help from an NGO called Nicht Allein (Not Alone, in English).

### 2:00 PM On a train to Mölln

Our hunger setting in, we take the train to Mölln, a town 30 kilometers south of Lübeck. Another medieval town, surrounded by lakes and crossed by a canal. A favorite for





Dans la ville de Mölln, le couple se dirige vers l'hôtel Seidenstrasse, au bord du lac.  
In the town of Mölln, the couple head for the Seidenstrasse Hotel, by the lake.

recherche en Master portait sur « les motivations, les défis et les stratégies d'intégration professionnelle des réfugiés en France ». C'est assez naturellement qu'elle évoque son propre parcours de réfugiée, qui débute à Kaboul, quelques mois après l'arrivée des talibans. Le couple fraîchement marié était prêt à tout pour fuir le pays.

## 13h00 Un autre souvenir

Une nuit, ils reçoivent un appel et des instructions pour rejoindre la ville de Mazar-i-Sharif, à l'extrême nord du pays. Là se trouve un autre aéroport, où les talibans s'efforcent de garder les avions au sol. Le couple parvient à s'envoler, de nuit, onze jours plus tard. « Jusqu'à ce que nous soyons dans l'avion, nous ne savions pas où nous allions. Il fallait juste quitter le pays le plus vite possible. » L'appareil atterrit à Abu-Dhabi mais le périple est loin d'être terminé. Parqués dans un camp construit pendant le Covid, Behishta et Mati ne sont pas autorisés à quitter l'enceinte et, le plus souvent, doivent rester dans leur chambre. Le temps est long, d'autant que pendant plusieurs semaines, ils n'ont pas accès à internet... et à Amazon. « La première chose que nous avons commandée était des livres, se souvient Behishta. Les comptes bancaires ont été gelés lorsque les talibans ont pris le contrôle des banques, il fallait donc demander à des amis de commander pour nous. » Pendant les sept mois passés dans ce camp, ils n'ont pu sortir que deux fois. Un jour, on les a emmenés au zoo. L'autre, à Dubaï le temps d'effectuer quelques démarches administratives pour obtenir des papiers en règles.



Légumineuses, riz et fruits secs : une cuisine typiquement afghane.

Pulses, rice and dried fruit: typical Afghan cuisine

*tourists and visitors seeking peace and quiet. Last July, Mati and his two associates opened a small lakeside hotel there with their company Tamveel, a business Mati founded in Kabul in 2019, which Behishta now co-manages. "SeidenStrasse Restaurant and Culture House" ("Silk Road Restaurant and Culture House") reads the sign in front of the small hotel. This is Tamveel's first project developed in Europe (the name Tamveel means "financing" in Persian and Arabic). With the five hotel rooms and the restaurant's 26 seats booked, the place runs at full capacity. The employees are Afghan and Iranian immigrants who serve dishes reminiscent of home. Massoud, Behishta's brother, greets us. He has the same green eyes as her, an inheritance from their grandmother. Their third partner is Zabih. Once a businessman, the Afghan man used to run a chain of pharmacies and was a YouTube star known for his Sufi poems sung in a rock-and-roll style. He, too, has had to reinvent himself. Our plates are filled spinach, lentils, onions and naans. Some eat with their hands, others with silverware. The tables are named after Afghan cities: Badakhshan, Bamiyan, Balkh. Ours is named Kabul. "Here, the idea was to create a socially conscious hotel and restaurant," explains Mati in perfect French. The entrepreneur speaks six languages fluently and was even in charge of communications at the French Institute in Kabul. The impact investment platform he created is organizing a fundraising campaign. Adrien Nussenbaum (H.OI), co-CEO of Mirakl, is among his investors.*

© Sayed Jalal Rohani - Oibrang Creativ



Un écrin oriental dans le nord de l'Allemagne.

An oriental setting in northern Germany.

C'est pendant ces longues journées confinées dans une petite chambre que Behishta avait envoyé son dossier à HEC. « Quelques mois avant l'arrivée des talibans, j'avais postulé pour un Master en France puis j'ai été contactée via l'ambassade par Sophie Dimich-Louvet (E.24), la directrice d'admission à HEC, qui m'a parlé d'Imagine Fellows [un programme incluant un dispositif de bourses créé en 2022 pour les étudiants des pays en guerre, NDLR]. J'ai passé l'entretien en visio, mais c'était stressant, car la connexion coupait tout le temps. L'équipe d'HEC me disait de ne pas m'inquiéter, qu'ils comprenaient la situation... mais je n'étais pas rassurée. » Quelques mois plus tard, Behishta et Mati s'envolent pour Hambourg, avant de rejoindre Lübeck, où des amis proposent de les accueillir. Peu de temps après, la jeune femme quitte l'Allemagne pour se rendre à Jouy-en-Josas, en bus. « Après avoir quitté l'Afghanistan, tout était un nouveau départ. Sur le campus, je me suis fait des nouveaux amis, j'ai su intégrer les cours et m'adapter à cette autre vie. Une nuit, il y a eu un coup de tonnerre, je me souviens m'être réveillée paniquée, croyant à une explosion. Mais non, je n'étais plus à Kaboul. » Behishta passe deux ans sur le campus d'HEC, en Master SASI. Elle apprécie en particulier les cours Business & Peace et Business & Human Rights. Son discours devant ses camarades lors de la remise des diplômes reste dans les mémoires. « Je suis réfugiée, afghane, musulmane, élevée dans la guerre. Ces éléments qui façonnent mon identité ne définissent rien d'autre que mon niveau d'ambition, de résilience et de potentiel. » De retour à Lübeck, Behishta retrouve son mari, mais perd le statut de réfugié. Il lui faut donc reprendre, auprès du bureau d'immigration allemand, un long périple administratif, durant lequel elle se fait aider par une ONG, Nicht Allein (« Pas Tout Seul », en français).



*This alumna, a major donor to the HEC Foundation, is behind the HEC Imagine Fellows program which benefited Behishta. "Adrien has been like a mentor to me. Like him, I hope to give back one day," she says gratefully.*

## 4:30 PM The daily call

*Every day, Behishta hops on video calls to speak with her family—her other brothers and sisters, scattered between the United States and Germany—but most importantly, with her "padar" (father). Her father worked in education, but schools have closed. He has not yet been able to board a plane: he is still stuck in Islamabad, where he has been waiting for a visa for France or Germany for several months. I lend my room to Behishta for this long-distance meeting that helps preserving some form of family unity. With a dark wooden bed and chairs, floral fabrics and rugs on the floor, the cheerful and oriental ambiance of the rooms contrasts with the Nordic spirit that dominates this part of Germany. After a few business meetings, Mati and Behishta wrap up their work day, and board on a train bound to Lübeck. Tomorrow it will all start again. Behishta's story is striking, moving, and poignant, like a novel you never want to end. Documentary producer Caroline Gillet allow us to keep up with her journey through a podcast for French radio channel France Inter called «Inside Kabul», in which Behishta has been telling her story since the summer of 2021. A story that is far from over.*

Daphné Segretain



## 13h00 Un train pour Mölln

Faim chevillée au corps, nous prenons le train pour rejoindre Mölln, à trente kilomètres au sud de Lübeck. Une autre ville médiévale, cernée par les lacs et traversée par un canal qu'affectionnent les touristes et visiteurs en quête de calme. En juillet dernier, Mati et ses deux associés y ont ouvert un petit hôtel en bord de lac avec leur société Tamveel, une entreprise que Mati a créée à Kaboul en 2019 et dont Behishta est aujourd'hui codirigeante.

« Seidenstrasse Restaurant and Culture House » (« Restaurant et maison de la culture de la Route de la soie ») annonce la devanture de ce petit hôtel. Il s'agit du premier projet développé en Europe par Tamveel (dont le nom signifie « financer nos investissements » en perse et en arabe). Entre les cinq chambres de l'hôtel et les vingt-six couverts du restaurant, le lieu tourne à plein régime. Les employés sont des immigrants afghans et iraniens et servent des mets qu'on peut déguster chez eux. C'est Massoud, le frère de Behishta, qui nous accueille.

Il a les mêmes yeux verts qu'elle, un héritage de leur grand-mère. Le troisième partenaire est Zabih, un Afghani arrivé quelque temps après eux. Jadis businessman à la tête d'une chaîne de pharmacies et star de YouTube grâce à ses poèmes soufis chantés version rock'n'roll, il a dû se réinventer, lui aussi. L'heure du déjeuner est passée et nous nous attablons enfin dans le restaurant déserté des clients de l'hôtel pour déguster la cuisine de Massoud : épinards, lentilles, oignons et naan garnissent nos assiettes.

Les tables portent des noms de villes afghanes : Balkh, Badakhshan, Bamiyan. La nôtre s'appelle Kaboul. « Ici, le concept était de créer un hôtel-restaurant à mission sociale », explique Mati dans un français parfait. Cet Afghani polyglotte parle couramment six langues. Il a même été chargé de la communication à l'Institut français de Kaboul. La plateforme d'investissement à impact qu'il a créé est en train d'organiser une levée de fonds. Parmi les investisseurs, Adrien Nussenbaum (H.01), co-CEO de Mirakl.

Cet alumnus, grand donateur de la Fondation HEC, est à l'initiative du programme HEC Imagine Fellows, dont Behishta a bénéficié. « Adrien a été comme un mentor pour moi. Comme lui, j'espère pouvoir donner en retour, un jour », déclare Behishta, reconnaissante.



La visioconférence permet de garder le lien avec une famille dispersée entre l'Allemagne, les États-Unis et le Pakistan.

*Videoconferencing is a way of keeping in touch with a family scattered between Germany, the USA and Pakistan.*

## 16h30 L'appel quotidien

Chaque jour, Behishta se connecte en visioconférence pour parler à sa famille. À ses autres frères et sœurs éparpillés entre les États-Unis et l'Allemagne, mais aussi et surtout à son « padar ». Son père travaillait dans l'éducation, mais les écoles ont fermé. Lui n'a pas encore pu embarquer dans un avion : il est encore coincé à Islamabad, où il attend depuis plusieurs mois d'obtenir un visa pour la France ou l'Allemagne. Behishta s'isole dans une chambre libre de l'hôtel pour cette entrevue à distance qui permet de conserver les liens et préserver une forme d'unité familiale. Lit et chaises en bois foncé, tissu fleuri et tapis au sol, l'ambiance des chambres gaie et orientale tranche avec le style nordique de la ville. Après quelques rendez-vous pour leurs différentes activités, Mati et Behishta reprennent le chemin des rails qui les ramènent vers Lübeck et demain tout recommencera.

*L'histoire poignante de Behishta est aussi le sujet d'un podcast, Inside Kaboul, produit par Caroline Gillet pour France Inter. Il est disponible en replay sur le site de la station, pour qui veut découvrir ce destin atypique.*

Daphné Segretain

© Sayed Jalal Rohani - Otrang Creativ

FONDATION  
HEC  
PARIS

Impact  
tomorrow

# Rejoignez le club, devenez donateurs !

Alors que la campagne de levée de fonds *Impact tomorrow 2019-2024* touche à sa fin, il est encore temps de rejoindre les donateurs de la Fondation HEC en effectuant un don d'ici la mi-novembre !

**Quel que soit son montant, chaque don compte pour clore cette campagne en beauté et aider HEC à démultiplier son impact !**

Scannez ce QR code ou RDV sur [give.fondationhec.fr](https://give.fondationhec.fr)

Nous comptons sur votre soutien ; merci de votre confiance.



Je fais un don



# Job: philanthro-preneur

Chef d'entreprise, conférencier, créateur d'un podcast à succès, écrivain, philanthrope ou encore membre du conseil d'administration de Paris 2024, **Alexandre Mars (H.99)** suit plusieurs itinéraires à la fois. Rencontre.

**Business leader, speaker, creator of a successful podcast, writer, philanthropist, and member of the Paris 2024 Board of Directors, Alexandre Mars (H.99) follows multiple paths at once. Meet him in Paris.**

# D'

D'emblée, il tutoie. Puis lance un « Comment ça va ? » presque nonchalant, comme si on se connaissait depuis toujours... Bienvenue sur la planète Mars ! Chez ce presque quinquagénaire, serial-entrepreneur à succès et philanthrope passionné, la première rencontre a ce don singulier de faire exploser toutes les conventions. Pas de cérémonial, ni de round d'observation. Zéro silence pesant. Le bonhomme sait s'y prendre pour que le moment soit fluide, vrai, simple. On s'attable autour d'un bureau épuré, dans une pièce décorée de quelques objets d'art asiatique. Dehors, la vaste terrasse tapissée d'herbe synthétique bruisse de la rumeur de Paris. Nous sommes au huitième étage d'un immeuble élégant de l'avenue de la Grande-Armée. Vue à couper le souffle sur l'arc de Triomphe et la capitale... Alexandre Mars travaille là. « Jamais seul », précise-t-il. L'open space attenant, « centre névralgique » au cœur duquel il mène toutes ses activités,

“

*How is it going?” he casually asks, informal from the start. Just like he has been knowing you forever. Welcome to planet Mars! The nearly fifty-year-old successful serial entrepreneur and passionate philanthropist has a unique ability to break with conventions from the first meeting. No red tape, no preamble. No awkward silences. He knows how to make the moment fluid, genuine, simple. We sit down around a minimalist desk in a room decorated with a few pieces of Asian art. Outside, the large terrace, covered with synthetic grass, hums with the sounds of Paris. We are on the eighth floor of an elegant building on Avenue de la Grande-Armée. The view of the Arc de Triomphe is breathtaking. This is where Alexandre Mars works. “Never alone,” he specifies. The adjoining open space, his “nerve center” where he conducts all his activities, is bustling. The walls are painted black, and a focused silence prevails. About forty people form his close-knit team here.*

*Where to begin? He already lived a thousand lives and currently seems to be leading at least as many. In addition to startups, investment funds, and foundations, his podcast, titled Pause, claims 150,000 cumulative listens each month. A hit. Behind the microphone, he plays the role of a confessor rather than an interviewer. And he does*

© Héloïse Morel





fourmille. Murs peints en noir, silence concentré. Une bonne quarantaine de personnes forme ici son équipe rapprochée.

Par quoi commencer ? Il a eu déjà mille vies et semble toujours en mener au moins autant. Aux start-up, fonds d'investissement et fondations s'ajoute son podcast baptisé *Pause* qui revendique 150 000 écoutes cumulées chaque mois. Un carton d'audience. Derrière le micro, il y joue davantage au confesseur qu'à l'intervieweur. Le tout face à la crème du monde des affaires, de Nicolas Dufourcq (H.84), directeur général de Bpifrance, à Clarisse Magnin-Mallez (H.00), DG de McKinsey France, en passant par Santiago Lefebvre, le fondateur de ChangeNow. Mais aussi face à des artistes, comme Dany Boon et Matthieu Chédid, des sportifs, des rugbymen Antoine Dupont ou Florian

“Être aligné, pour un entrepreneur, est un défi difficile, qui entre souvent en contradiction avec le paysage entrepreneurial lui-même”

*so with the elite of the business world from Bpifrance CEO Nicolas Dufourcq (H.84) to McKinsey France Managing Partner Clarisse Magnin-Mallez (H.00) or ChangeNow founder Santiago Lefebvre. But also with artists, from French actor Dany Boon to musician Matthieu Chédid, and humorist Gad Elmaleh, athletes, from rugby player Antoine Dupont, French Rugby Federation president Florian Grill (H.88) to decathlete Kevin Mayer, Michelin-starred chefs like Alain Ducasse, adventurers like Mike Horn and writers like Marc Levy. Alongside these eclectic encounters, he chaired the sports and society commission as part of Paris's bid to host the Olympic and Paralympic Games, before being appointed by Tony Estanguet to the Paris 2024 Board of Directors in 2018.*

*He also works out (running and Krav Maga) six times a week, travels incessantly to give more than 80 conferences a year around the world, and still indulge himself in a weak long break on the Way of St. James. In short, you would expect to meet someone overwhelmed, trapped by a frantic schedule, constantly interrupted by calls from New York, London, or Brussels, three cities where he also has offices. But that's not the case. He has scheduled a full hour to talk.*

*With cerulean blue eyes, a matching sweater, a calm and tanned face, and hands resting quietly on the table, Alexandre Mars embodies the title of his latest (and third) book: *Pause, for a Life in Alignment* (Fayard Publishing). A book that serves as a guide. A method, his own, born from his encounters, failures, and successes. Throughout the pages, he implicitly shares his journey while denouncing the distorted mirror that is public image, especially in the age of social media. He confesses from the first line: “I have long hidden behind an image. I ‘succeeded,’ and it was this success alone that I had to display.” A way for him to remind the reader of a paradoxical reality. “For an entrepreneur, to be aligned is a difficult challenge that often clashes with the true entrepreneurial landscape,” he observes. “We constantly face a multifaceted, complex reality that leaves little time to breathe and step back, let alone to reveal our flaws. There is also a cult of the know-it-all posture, this kind of strength and certainty that a business leader is supposed to display at all times in front of their teams or clients.” So, how did he achieve balance? “I think it's the quest of a lifetime,” he says, before adding: “It's about finding what's within yourself and moving towards that.”*

### Maternal Influence

*Alexandre Mars's trajectory took shape early on. His first business specialized in concert organization and dates back to his high school years. At just 17, the native of Boulogne-Billancourt, not particularly a studious student, revealed himself as a gifted entrepreneur. The capital he raised allowed him to found a second company named A2X at 22, one of the first French web agencies. He sold it in*

Grill (H.88) au décathlonien Kevin Mayer, ou encore des chefs étoilés comme Alain Ducasse, des aventuriers comme Mike Horn ou des écrivains comme Marc Levy. En marge de ces rencontres éclectiques, il a présidé la commission sport et société dans le cadre de la candidature de la ville de Paris pour l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques, avant d'être nommé en 2018 par Tony Estanguet au comité d'administration de Paris 2024. Il réussit aussi à s'adonner au sport (course à pied et krav-maga) à raison de six fois par semaine, effectue des voyages incessants pour donner plus de 80 conférences par an à travers le monde, et s'autorise malgré tout une vraie coupure d'une semaine chaque année pour poursuivre son chemin de Compostelle... Bref, on s'attend légitimement à rencontrer quelqu'un de débordé, prisonnier d'un agenda délirant, sans cesse interrompu par des appels venus de New York, Londres ou Bruxelles, trois villes où il a aussi des bureaux. Il n'en est rien. Il a prévu une heure pleine pour échanger.

Yeux bleu céruléen, pull assorti, visage serein et hâlé, mains posées sagement sur la table, Alexandre Mars incarne bien le titre de son dernier (et troisième) livre, *Pause, pour une vie alignée* (éditions Fayard). Un ouvrage en forme de guide. Une méthode, la sienne, fruit de ses rencontres, des ratés et des réussites. Au fil des pages, il y raconte en creux sa trajectoire, tout en dénonçant ce miroir déformant qu'est l'image, en particulier à l'heure des réseaux sociaux. Il le confesse dès la première ligne : « Je me suis longtemps caché derrière une image. J'avais “réussi”, et c'est cette réussite seule que je devais afficher. » Sa manière de rappeler une réalité paradoxale : « être aligné, pour un entrepreneur, est un défi difficile qui entre encore souvent en contradiction avec le paysage entrepreneurial lui-même, observe-t-il. Nous devons sans cesse faire face à une réalité protéiforme, complexe, qui ne laisse pas beaucoup de temps pour respirer et prendre du recul, et encore moins pour laisser apparaître ses failles. Il y a aussi ce culte permanent du “Je sais”, cette sorte de force et de certitude qu'un chef d'entreprise est censé afficher en toutes circonstances devant ses équipes ou ses clients. » Par quel chemin est-il arrivé, lui, à un équilibre ? « Je pense que c'est la quête de toute une vie », observe-t-il. Avant d'ajouter : « Il s'agit de trouver ce qui est en soi et d'aller vers cela. »

La trajectoire d'Alexandre Mars s'est en tout cas dessinée très tôt. Sa première entreprise, spécialisée dans le domaine de l'organisation de concerts, date de

“My priority was first to protect the people I loved by earning money. Then I made a profound shift by making the fight against social injustice my life's mission.”

*1998 to explore venture capital. In 2002, he created Phonevalley, a mobile phone advertising and marketing agency, which he sold to Publicis in 2007. In 2006, he founded ScrOOn, a platform specializing in social media community management, which he sold in 2013 to Blackberry. Behind this ascent, which played out between the United States and Europe, Alexandre Mars now sees another constant: perseverance. “I'm a hard worker,” he acknowledges. A determination and energy he largely attributes to meeting the “woman of his life,” Florence Chataignier Mars (H.99), whom he met in high school and with whom he has four children (20, 18, 14, and 5 years old). “Florence was brilliant in school, whereas for me it was much more laborious,” he recalls. “She got into HEC easily. I had to fight and work like crazy to keep up with her...”*

*For several years now, this leader in digital services and venture capitalist has been channeling his energy into values he holds close to his heart. “I have always felt the need to have an impact on society and to ensure that my success serves a purpose.” Where does this vocation come from? “Undoubtedly from my family history. From my mother in particular. After my parents' divorce, I grew up*



ses années lycée. À seulement 17 ans, le natif de Boulogne-Billancourt, élève peu studieux, se révèle entrepreneur surdoué. Le capital récolté lui permet de fonder, à 22 ans, une deuxième société baptisée A2X, l'une des premières agences web françaises, qu'il revend en 1998 pour se lancer dans le capital-risque. En 2002, il crée Phonevalley, agence de publicité et de marketing pour téléphones mobiles, qu'il vendra en 2007 à Publicis. En 2006, il fonde ScrOO, une plateforme spécialisée dans la gestion de communautés sur les réseaux sociaux, qu'il revendra en 2013 à BlackBerry. Derrière cette ascension, qui se joue entre les États-Unis et l'Europe, Alexandre Mars voit aujourd'hui une autre constante : la persévérance. « Je suis un énorme bosseur », reconnaît-il. Une détermination et une énergie qu'il attribue en grande partie à la rencontre de la « femme de sa vie », Florence Chataignier Mars (H.99), rencontrée au lycée et avec qui il a quatre enfants (20, 18, 14 et 5 ans). « Dans les études, se souvient-il, Florence était brillante, alors que pour moi, c'était beaucoup plus laborieux. Elle est entrée facilement à HEC. Pour ma part, j'ai dû me battre, bosser comme un fou pour pouvoir la suivre par un chemin de traverse... ».

### Trait maternel

Depuis plusieurs années, l'acteur du digital et du capital-risque met désormais son énergie au service de valeurs qui lui sont chères. « Depuis toujours, je ressens ce besoin d'avoir un impact sur la société et de faire en sorte que ma réussite serve à quelque chose. » D'où vient cette vocation ? « Sans aucun doute de mon histoire familiale, de mes parents. De ma mère en particulier. Après le divorce de mes parents, j'ai grandi avec elle. Je l'ai toujours vu ouvrir sa porte pour aider les autres. Aujourd'hui encore, à 80 ans, elle passe son temps à aider ceux qu'elle croise, à les accueillir chez elle. Elle est un modèle, une personne à part. Sans compter qu'au moment du divorce, j'ai ressenti très vite l'injustice financière que cela engendrait : soudain, pour ma mère, ce fut plus compliqué... C'est pour cela, je pense, que ma priorité a d'abord été de protéger les gens que j'aimais en gagnant de l'argent, puis j'ai opéré un changement profond en faisant de la lutte contre l'injustice sociale ma mission de vie. » En 2014, Alexandre Mars crée donc la fondation Epic, une « start-up à but non lucratif » selon ses propres termes. Objectif : « connecter deux mondes qui ne se côtoyaient pas forcément, d'un côté ceux qui ont des moyens, de l'autre ceux qui ont besoin de moyens ».

## “By investing in companies recognized for their commitments, the fund Blisce/became the first European venture capital fund to receive the B Corp label in 2020”

*with her. I always saw her opening her door to help others. Even today, at 80, she spends her time helping whoever comes her way and welcome them into her home. She is a role model, an exceptional person. Not to mention that at the time of the divorce, I quickly felt the financial injustice it caused: suddenly, it became more complicated for my mother... That's why, I think, my priority was first to protect the people I loved by earning money. Then I made a profound shift by making the fight against social injustice my life's mission.”*

### 85 Million in Charity

*In 2014, Alexandre Mars founded the Epic Foundation, a “nonprofit startup” as he describes it. The goal is to connect two worlds that didn't necessarily interact, on one side those who have resources, on the other those who need them.” Today, Epic continues to bridge the gap between NGOs working on issues such as access to education, health, employment, or environmental protection, and individuals or companies that want to get involved. Since its creation, the foundation has mobilized more than 85 million dollars and supported around fifty associations or social enterprises by implementing innovative models such as payroll or checkout rounding, as well as the sharing pledge, which involves asking companies and individuals to donate a portion of their income, profits, shares, or financial gains (1% or more). Another area of action is responsible investing. With Blisce/, a fund driven by the idea that financial performance and positive social impact*

© DR





Aujourd'hui, Epic continue de faire la passerelle entre les ONG travaillant sur des sujets d'accès à l'éducation, à la santé, à l'emploi ou sur la protection de l'environnement, et des particuliers ou des entreprises qui veulent s'engager. Depuis sa création, la fondation a ainsi mobilisé plus de 85 millions de dollars et soutenu une cinquantaine d'associations ou entreprises sociales, en mettant en place des modèles innovants comme l'arrondi sur salaire ou en caisse, ou encore le *sharing pledge* qui consiste à proposer aux entreprises et particuliers de reverser une part de leurs revenus, bénéfices, actions ou plus-values financières (1% ou plus).

### Un travail de fond

Autre terrain d'action : l'investissement responsable. Avec Blisce/, un fonds qui s'engage ouvertement dans l'idée que performance financière et impact positif sur la société ne sont pas incompatibles. En investissant dans des sociétés reconnues pour leurs engagements telles que Spotify, Pinterest, Headspace, Too Good To Go ou Brut, l'entité créée par Alexandre Mars est devenue en 2020 le tout premier fonds européen de capital-risque à recevoir le label B Corp. Enfin, l'an dernier a vu le lancement d'Infinite. Son rôle : financer les études de ceux qui n'en ont pas forcément les moyens. Il s'agit d'aider des étudiants de milieux populaires à accéder aux meilleures écoles et universités et de les préparer à entrer dans le monde du travail via un prêt étudiant à taux zéro et sans garant, pouvant aller jusqu'à 45 000 euros sur deux à quatre ans d'études. Un modèle vertueux où les remboursements des uns permettent de financer les prêts des autres.

« Ma volonté d'aider les moins fortunés, de réparer l'injustice de la naissance et de contribuer un peu à changer le monde correspond à une vision que je porte en moi depuis mon adolescence », confie l'entrepreneur-philanthrope. Pourquoi alors ne s'être pas engagé en politique ? « Bonne question, il est évident que mon engagement a quelque chose de politique, concède-t-il, mais je pense être plus utile en agissant discrètement auprès de dirigeants à travers le monde auxquels j'ai la chance d'accéder. » Une heure a déjà passé. Il y a encore tant à dire. Alexandre Mars conclut l'entretien avec une citation, l'un de ces nombreux mantras qui égrainent les différents chapitres de son dernier livre : « L'important n'est pas ce qu'on a fait de moi, mais ce que je fais moi-même de ce qu'on a fait de moi. » C'est signé Sartre, le philosophe de l'existentialisme, courant qui prône l'engagement et l'action. Un mode de pensée qui prospère dans la constellation de Mars.

Sébastien Desurmont

### Biography

**1974**

Born in Boulogne-Billancourt

**1992**

Creation of a company specialized in concert organization at 17

**2015**

Named in the Top 20 Philanthropists Under 40 by *The New York Observer*

**2018**

Published *La Révolution du partage* (Flammarion). Ranked among the 50 most influential French people in the world by *Vanity Fair*

**2024**

Published *Pause, pour une vie alignée* (Fayard)



*are not incompatible. By investing in companies recognized for their commitments, such as Spotify, Pinterest, Too Good To Go, Headspace, or Brut, the entity created by Alexandre Mars became the first European venture capital fund to receive the B Corp label in 2020. Finally, last year saw the launch of Infinite, an organization to finance a higher education for those in needs. It aims to help students from disadvantaged backgrounds access the best schools and universities and prepare them for the workforce through a zero-interest, no-guarantor student loan, which can go up to 45,000 euros for two to four years of study. A virtuous model where the repayments of some help finance the loans of others. "My desire to help the less fortunate, to correct the injustice of birth, and to contribute a bit to changing the world has been a vision I've held since my adolescence," confides the entrepreneur-philanthropist. Why, then, hasn't he entered politics? "Good question, it's clear that my commitment has a political dimension," he concedes, "but I think I'm more useful acting discreetly with leaders around the world, whom I'm fortunate to have access to." An hour has already passed. There's still so much more to say. Alexandre Mars concludes the interview with a quote, one of the many mantras scattered throughout the chapters of his latest book: "What is important is not what happens to us, but how we respond to what happens to us." Words from Sartre, the existentialist philosopher, a movement that advocates engagement and action. A mode of thinking that thrives on planet Mars.*

Sébastien Desurmont



# ENGAGÉS POUR LES AUTRES

HEC VOLUNTEERS FOR GOOD RASSEMBLE LES ALUMNI HEC QUI ONT OU RECHERCHENT UN ENGAGEMENT BÉNÉVOLE. AU SEIN D'HEC ALUMNI, NOTRE COMMUNAUTÉ CONVIVIALE EST OUVERTE À TOUS LES HEC QUI VEULENT ÊTRE SOLIDAIRES ET UTILES AUX AUTRES.

1

Je trouve mon engagement dans une association qui me correspond (Bourse du Bénévolat)

2

Je renforce mon engagement Bénévole (Carrefours Bénévoles, rencontres entre bénévoles HEC)

3

Je contribue aux actions de l'Ecole en faveur de l'égalité des chances (Programme Stand-Up, Mentorat étudiants boursiers)

4

J'identifie les sources de financements de mon association (Cercle Fund-Raising, Ateliers Financements)

5

J'améliore le fonctionnement de mon association (Ateliers de partages, Best Practices)

### CONTACT

téléphone: 06 77 03 16 08  
ou sur le site: <https://www.hecalumni.fr>







Areej Naqshbandi (M.23)

# Leadeuse de projets

## Project management for positive change



Chargée de la coordination de projets pour le Public Investment Fund (PIF), Areej Naqshbandi (M.23) expose les enjeux de son métier et ses motivations : avoir un impact positif sur la société et l'économie de l'Arabie saoudite.

**Pourriez-vous décrire vos principales responsabilités en tant que responsable du Bureau de gestion de projet au PIF ?**

**Areej Naqshbandi (M.23) :** Au sein du Public Investment Fund (PIF) d'Arabie saoudite, j'exerce le métier de responsable du département gestion de projet. Mon objectif est de garantir les plus hauts standards en la matière, notamment grâce à la mise en place d'une gouvernance dédiée, en nourrissant notre portfolio d'entreprises clientes et en leur proposant un accompagnement sur mesure. Dans mon métier, investir dans l'humain est crucial car encourager l'épanouissement et la productivité des équipes est un facteur de réussite pour le PIF. Cela conditionne donc la rentabilité du PIF dans son ensemble. Chaque défi est une opportunité de succès, en particulier dans le domaine de la gestion de projet, où la collaboration entre tous les différents acteurs est essentielle.

Je suis par ailleurs directement impliquée dans la réussite du plan stratégique national Vision 2030, puisque je contribue au développement des entreprises saoudiennes, tout en cherchant à générer un impact et une valeur durable.

**De quelle manière les objectifs du PIF s'inscrivent-ils dans le plan stratégique Vision 2030 de l'Arabie saoudite ?**

**A.N. :** Le PIF joue un rôle essentiel dans la réalisation de la Vision 2030 en investissant dans des secteurs stratégiques, tels que la technologie, les énergies renouvelables et le tourisme.

**“Je suis directement impliquée dans la réussite du plan stratégique national Vision 2030”**

**“I am deeply committed to contributing effectively to Vision 2030”**

**h**ead Head of the Project Management Office at the Public Investment Fund (PIF), Areej Naqshbandi (M.23) outlines the key responsibilities of her role and what drives her: the desire to have a positive impact on both Saudi society and the nation's economy.

**Could you describe your key responsibilities as Head of the Project Management Office at PIF?**

**Areej Naqshbandi (M.23) :** As Head of the Project Management Office at PIF, my aim is to focus on ensuring that we achieve the highest standards of excellence in project management. This includes enabling PIF in various dimensions, such as leading the establishment of our portfolio companies and implementing best-in-class project management governance. A crucial aspect of my role is investing in people, as I believe enhancing their growth and productivity is key to successes across PIF. I also view challenges as opportunities for achievements, especially in project management, where collaboration with various stakeholders is essential.

I am deeply committed to contributing effectively to Vision 2030 by working toward lasting impact and value through PIF projects.

**In what ways is PIF actively contributing to the realization of Saudi Vision 2030?**

**A.N.:** PIF plays a pivotal role in realizing Saudi Vision 2030 by investing in strategic sectors that drive economic



Le PIF s'est ainsi fixé quatre objectifs principaux : investir dans l'économie nationale ; développer des secteurs stratégiques-clés en Arabie saoudite ; favoriser l'émergence de technologies et de savoir-faire innovants ; et établir des partenariats économiques stratégiques.

**Quel a été votre parcours professionnel avant de rejoindre le PIF ?**

**A.N. :** Au cours de ma carrière, j'ai toujours été portée par l'apprentissage continu et les défis, avec un goût prononcé pour l'autonomie et l'innovation. J'ai débuté dans le secteur caritatif avec la société Alnahda. Je suis reconnaissante pour les opportunités et les challenges qui ont émaillé mon parcours professionnel. Ce cheminement a façonné mon style de leadership et ma vision. Lorsque j'ai rejoint la société Alnahda, ma motivation était de mener une mission caritative, d'aider des personnes qui en avaient le plus besoin et contribuer à des initiatives qui créent des opportunités. Cette volonté d'exercer un métier qui a du sens m'a conduite à rejoindre le PIF pour participer à la transformation de l'économie, ce qui a un réel impact sur la vie des gens.

**Selon vous, la place des femmes dans le paysage professionnel a-t-elle changé au cours des dernières décennies ?**

**A.N. :** Sur le plan professionnel, la place des femmes dans l'économie saoudienne a progressé de manière significative au cours des dernières décennies. Elles occupent aujourd'hui davantage de postes à responsabilité dans de nombreux secteurs. Ce progrès est porté par des évolutions sociétales, mais aussi par l'amélioration des opportunités éducatives et par des politiques volontaires en faveur de la parité au sein des entreprises. Tout cela contribue à créer un environnement professionnel plus inclusif et diversifié. La représentation des femmes au sein de PIF est en constante augmentation, et elles sont aujourd'hui 897 pour un effectif total de 2 669 salariés, soit une proportion de 33,6 %, ce qui correspond déjà aux critères nationaux définis par le plan Vision 2030. Pour cela, nous avons mis en place des initiatives visant à recruter, fidéliser et promouvoir les femmes à des postes de direction. Cette évolution enrichit notre vision, et elle stimule également l'innovation et la créativité dans toute l'organisation. Le leadership féminin est aujourd'hui essentiel dans le monde de l'entreprise : les femmes sont de plus en plus reconnues pour leur capacité à stimuler l'innovation, améliorer les dynamiques d'équipe et contribuer au succès des organisations. Leur accès à des postes de direction inspire non seulement les générations futures, elle enrichit aussi la culture d'entreprise.

“L'accès des femmes à des postes de direction inspire les générations futures, et enrichit aussi la culture des entreprises”

“Women's presence in leadership positions not only inspires future generations but also enriches corporate culture.”

*diversification, such as technology, renewable energy and tourism. As we work to realize Vision 2030, PIF has four key objectives: maximizing PIF's assets for the benefit of the local economy, unlocking key strategic sectors in Saudi Arabia, localizing modern technologies and knowledge, developing local talent, and building strategic economic partnerships.*

**What path did your career follow prior to joining PIF?**

**A.N.:** My career trajectory has been characterized by a commitment to continuous learning and a willingness to embrace challenges. This included work in the charity sector with Alnahda Society. I have consistently sought opportunities that align with my passion for empowerment and innovation. I am grateful for the chances and hurdles that have shaped my career journey. I have found this journey to be both rewarding and transformative, shaping my leadership style and vision. My motivation to join the Alnahda Society stemmed from a deep-seated passion for charity work. I recognized the transformative power of helping others in times of need, and I wanted to contribute to initiatives that create opportunities and give support to people who need it. This drive and desire to make a positive impact led me to join PIF and contribute to its vision of driving economic transformation that impacts the lives of people

**From your perspective, how have women advanced in the professional landscape over the past decades?**

**A.N.:** Over the past decades, women have significantly advanced across the professional landscape, breaking barriers and assuming leadership roles across various sectors. This progress is being propelled by changing societal norms, enhanced educational opportunities and supportive policies that encourage women's participation in the workforce. This all reflects a more inclusive and diverse professional environment. For example, here at PIF, the representation of women among employees is steadily increasing. The latest figures show that 897 PIF employees are female, out of a total of 2,669. This 33.6% figure already meets the national criteria for Vision 2030. Within PIF we have implemented initiatives aimed at recruiting, retaining and promoting women into leadership roles. This evolving landscape not only enhances our workforce, but also drives innovation and creativity across the organization. Female leadership is essential in today's corporate world, as it brings diverse perspectives and fosters inclusive decision-making. Women leaders are increasingly recognized for their ability to drive innovation, enhance team dynamics and contribute to organizational success. Their presence in leadership positions not only inspires future generations but also enriches corporate culture.

**You completed your EMBA at HEC Paris in 2023 here in Saudi Arabia. What motivated you to pursue executive education? Has it influenced your professional journey?**

**A.N.:** Getting my EMBA was always a dream for me. I always wanted to achieve it and make it a reality in my



Areej Naqshbandi participe à une table ronde intitulée « Enabling Transformation through PMOs » avec des cadres du PIF et du PMI à Riyadh, en novembre 2023. Areej Naqshbandi participating in a panel discussion with senior PIF & PMI executives at the PIF PMO Partners' Series titled "Enabling Transformation through PMOs" that was held in Riyadh, KSA in November 2023.

**Vous avez obtenu votre EMBA à HEC Paris en 2023 ici, en Arabie saoudite. Qu'est-ce qui vous a donné envie de suivre une formation exécutive ?**

**A.N. :** Obtenir un EMBA a toujours été un rêve pour moi. Je tenais à réaliser ce rêve pour ma vie professionnelle et académique. Cependant, il m'avait toujours semblé difficile de cumuler mes responsabilités professionnelles et les exigences d'un tel programme. Lorsque le PIF a annoncé un parrainage et offert la possibilité aux membres du personnel de s'inscrire, j'étais donc très enthousiaste... Mais aussi hésitante, compte tenu de la charge de travail que demande mon poste actuel. La direction du PIF m'a soutenue tout au long de ce parcours, c'était une chance de bénéficier d'un tel accompagnement.

**Quels conseils donneriez-vous aux professionnels d'Arabie saoudite qui envisagent de s'inscrire en Executive MBA ?**

**A.N. :** Je les encourage à saisir cette opportunité, qui est un excellent moyen de s'autonomiser et d'élargir ses horizons. Un EMBA améliore non seulement vos compétences, mais il vous permet d'intégrer un réseau professionnel très puissant. Je leur conseillerais de rechercher des programmes qui leur permettent de développer leurs compétences, et à tirer pleinement parti des ressources et du mentorat associés.

Propos recueillis par la rédaction

*professional and academic life. However, for a long time I was unable to pursue it as it was very difficult for me to balance my overall roles and responsibilities and the requirement of such a program.*

*When PIF announced the launch and their sponsorship of this program, and that they were providing the opportunity for PIF staff to join, I was very excited to join. But I was quite hesitant to take on such an endeavor taking into consideration the workload of my current position. Nevertheless, the PIF leadership supported me throughout this journey and I believe we are really fortunate and privileged to receive this kind of support.*

**What advice would you give to professionals in Saudi Arabia who are considering pursuing an EMBA?**

**A.N.:** For anyone considering an EMBA, I would encourage them to embrace this opportunity as a means to empower themselves and expand their horizons. An EMBA not only enhances your skill set but also brings you into a network of like-minded professionals. I would encourage them to seek out programs that support leadership and boost their capabilities, and not to hesitate to leverage the available resources and mentorship.

Interview by the the editorial staff

© DR



Claudia Montero (H.97)

# Au bonheur du conseil

## Consulting's delight

# R

Récemment élue présidente d'Eurogroup Consulting, Claudia Montero (H.97) a bâti sa carrière au sein du cabinet de conseil. Retour sur un parcours sans faute.

### Pourquoi avoir choisi le conseil ?

**Claudia Montero :** Beaucoup de domaines m'intéressaient à la sortie d'HEC. Le conseil m'est apparu comme un moyen de continuer à explorer une multiplicité d'environnements et d'interlocuteurs. J'aimais aussi l'idée de prendre soin des acteurs économiques, de les aider à résoudre leurs problèmes : j'ai choisi ce métier pour avoir un impact. Et parce qu'on y apprend tout au long de sa vie. Au début, par la pratique. Puis on apprend à apprendre en orchestrant des équipes qui changent à chaque mission. Enfin, on apprend à devenir ambassadeur de son cabinet.

### Pourquoi Eurogroup Consulting en particulier ?

**C.M. :** Quand je l'ai rejoint en 1997, c'était un petit cabinet de conseil en stratégie et en transformation de 70 collaborateurs, qui se distinguait par son projet entrepreneurial et son indépendance : il était détenu à 100 % par ses associés. Son objectif était de devenir une référence du conseil sur le marché français. Lors de mes entretiens de recrutement, j'ai rencontré des personnes sérieuses qui ne se prenaient pas au sérieux. Cela m'a plu. J'ai grandi en même temps qu'Eurogroup, qui fêtera ses 50 ans en 2032 : l'âge adulte (*rires*). Le cabinet s'est développé dans une trajectoire de croissance choisie et durable. Il reste détenu à 100 % par ses collaborateurs (dont 95 % par ses associés). J'y ai trouvé une grande liberté et la possibilité de façonner mon parcours en développant les projets qui m'intéressaient. C'est pourquoi je suis restée. Une telle fidélité peut sembler atypique dans un secteur et à une

**R**ecently appointed President of Eurogroup Consulting, Claudia Montero (H.97), has built an impressive career within the firm. Here's a look back at her flawless journey.

### Why did you choose consulting?

**Claudia Montero :** Upon graduating from HEC, I had a broad range of interests. Consulting seemed like a way to continue exploring various environments and working with different stakeholders. I was also drawn to the idea of helping economic players solve their problems—I chose this profession to have an impact. And because it's a field where you never stop learning. Initially, you learn by doing. Then, as you grow, you also learn by supervising a different team for every new project. Eventually, you learn how to become an ambassador for your firm.

### Why Eurogroup Consulting in particular?

**C.M. :** When I joined in 1997, Eurogroup Consulting was a small strategy and transformation consultancy with just 70 employees. What set it apart was its entrepreneurial spirit and independence—it was 100% owned by its partners. The firm's goal was to become a benchmark in the French consulting market. During my interviews, I met serious professionals who didn't take themselves too seriously, and that appealed to me. I've grown alongside Eurogroup, which will celebrate its 50th anniversary in 2032: the age of reason (*laughs*).

The firm has grown through deliberate and sustainable choices. It's still 100% owned by its employees, with 95% held by its partners. I found great freedom there and the opportunity to shape my career by developing projects that interested me. That's why I stayed. Such loyalty might seem atypical in an industry where job-hopping is common, but long-term careers in consulting are not as rare as one might think. They allow you to work on more projects and have a greater influence on the company's direction. That said, I'm not promoting any single model—success is about fulfilling yourself in whatever path you choose.

### What has been your journey within Eurogroup Consulting?

**C.M. :** I started as a consultant, working on restructuring projects for clients in industries such as energy and transportation, primarily in the private sector and internationally. When I became a manager in 2003, I decided to develop our business in healthcare, a field I was passionate about, both on the public and private sides. This experience led me to become deeply involved in supporting the public sector. Starting in 2010, I collaborated with

“Le capital d'Eurogroup Consulting est détenu à 100% par ses salariés”

“Eurogroup Consulting's capital is 100% owned by its employees”



époque où le zapping est de mise. Les parcours longue durée ne sont pourtant pas si rares. Et ils ont des vertus : la possibilité de réaliser davantage de projets, d'avoir une influence sur la destinée de l'entreprise. Cela dit, je ne prône aucun modèle. La réussite d'une carrière, c'est de s'accomplir dans la voie choisie, quelle qu'elle soit.

**Quel a été votre parcours au sein du cabinet ?**

**C.M. :** J'ai d'abord été consultante sur des sujets de restructuration pour des acteurs de l'industrie, de l'énergie et du transport. J'opérais dans le secteur privé sur un périmètre international. Lorsque j'ai été nommée manager en 2003, j'ai souhaité développer notre activité dans un secteur qui me tenait à cœur : la santé, tant sur son volet privé que public. Ce faisant, je me suis prise de passion pour l'accompagnement du secteur public. À partir de 2010, j'ai ainsi collaboré avec des administrations centrales et des collectivités territoriales qui bataillaient pour se moderniser au sein du modèle français.

Ma carrière m'a par ailleurs convaincue de la nécessité d'embarquer les équipes de nos clients, afin de réaliser nos projets avec elles et non « contre » elles. Sous mon impulsion, nous avons mis au point, depuis 2019, des pratiques d'intelligence collective qui se sont illustrées par notre participation à la structuration et à l'animation de conventions citoyennes, telles que la Convention citoyenne pour le climat. En parallèle, je me suis toujours investie dans la maison Eurogroup : j'ai été très tôt déléguée du personnel, membre du comité d'entreprise puis secrétaire du CSE. Cooptée associée en 2010, je suis entrée deux ans plus tard au Comex, en charge de la restructuration de notre politique de ressources humaines. Juste après la pandémie de Covid-19, j'ai été nommée directrice générale, avant d'être élue présidente pour la période 2024-2027.

**Quelle est votre feuille de route ?**

**C.M. :** J'hérite d'une maison solide. Notre premier objectif est de la renforcer : continuer à enrichir notre portefeuille clients et amplifier notre développement à l'international. C'est la condition *sine qua non* pour nous engager dans notre deuxième objectif : renforcer notre empreinte sociétale. L'emploi est un de mes chevaux de bataille. Avec la finance, le conseil est le premier employeur de jeunes diplômés. En tant que recruteur, notre rôle est de contribuer à dynamiser le marché de l'emploi en attirant de nouveaux profils. À ce titre, nous avons lancé un dispositif de lutte contre les discriminations d'embauche liées à l'âge dans le secteur du conseil : le « parcours rebond ». 10 % de nos recrutements sont ouverts à des consultants débutants de plus de 45 ans. Ce dispositif sera complété par d'autres volets, en faveur des personnes en situation de handicap notamment. Eurogroup Consulting est

**“ Avec la finance, le conseil est le premier employeur de jeunes diplômés ”**

*central administrations and local governments that were striving to modernize within the French model. Throughout my career, I've been convinced of the importance of engaging our clients' teams to ensure that we implement projects with them, not against them. Since 2019, I've spearheaded the development of collective intelligence practices, which played a role in structuring and facilitating citizen conventions like the Citizens' Convention on Climate. At the same time, I've always been actively involved at Eurogroup. I served as an employee representative early on, then joined the works council, and eventually became secretary of the social and economic committee. I was co-opted as a partner in 2010, joined the executive committee two years later, and was responsible for restructuring our HR policies. After the COVID-19 pandemic, I was named CEO, and now I've been elected president for the 2024-2027 term.*

**What's your vision for the future?**

*C.M.: I've inherited a strong organization. Our first objective is to strengthen it further—continue expanding our client portfolio and amplify our international growth. This is essential if we want to achieve our second goal: enhancing our societal impact. Employment is one of my key priorities. Along with finance, consulting is one of the top employers of young graduates. As recruiters, we have a role to play in energizing the job market by attracting diverse profiles. That's why we've launched an initiative to combat age-related hiring discrimination in consulting. Through the “Rebound Program,” 10% of our new hires are consultants over the age of 45. This initiative will soon be complemented by others aimed at supporting individuals with disabilities. Eurogroup Consulting is also committed to the ecological transition. We are leading a group of organizations that drafted a Charter of Commitments for the Regenerative Consulting Community, following the Corporate Climate Convention (CEC).*



aussi engagé dans les sujets de la transitions écologique. Nous sommes le fer de lance d'un groupe d'acteurs qui a rédigé une Charte d'engagements de la communauté du conseil régénératif, à la suite de la Convention des entreprises pour le climat (CEC).

**Comment le secteur du conseil accompagne-t-il les évolutions économiques et sociétales ?**

**C.M. :** La notion d'utilité est au cœur de notre raison d'être, récemment adoptée à l'unanimité par les associés : « Éclairer vos défis, façonner et transformer l'avenir ensemble. » Dans un contexte d'incertitudes et de mutations, les organisations recherchent la performance, mais pas n'importe laquelle : une performance responsable et durable, en accord avec les Objectifs de développement durable de l'ONU, ce qui implique une réflexion sur l'éco-conception, la circularité des activités, etc. Elles veulent également être conseillées en matière d'innovation technologique, qu'il s'agisse d'intelligence artificielle – qui transforme déjà la relation au travail – ou, plus largement, de systèmes d'information. Nos clients souhaitent aussi s'assurer de la solidité de leurs fondamentaux éthiques et être accompagnés dans la gestion des talents et de la diversité, dans un souci d'inclusion. Avec la multiplication des réglementations et des normes, les questions de conformité sont aussi prégnantes, surtout pour les TPE et PME qui ne disposent pas d'un appareil administratif pour naviguer dans ce système complexe. Enfin, nos clients ont besoin de construire des plans de continuité d'activité pour parer aux risques géopolitiques, sanitaires et cybernétiques.

**Quels souvenirs gardez-vous du campus d'HEC ?**

**C.M. :** Mes années à HEC ont été incroyables. Je garde des souvenirs émus de cours à l'amphithéâtre Blondeau, de campagnes BDE et JE et plus particulièrement du premier tournoi de rugby féminin interécoles. Encouragées et entraînées par les garçons, nous avons remporté le match contre Polytechnique, alors que leurs étudiantes étaient bien plus aguerries que nous !

**Quels sont vos liens avec la communauté HEC ?**

**C.M. :** HEC, ce sont des amitiés personnelles et aussi une connivence immédiate avec les autres alumni. Eurogroup Consulting est membre du Club Campus et accompagne plusieurs associations étudiantes. Je travaille aussi avec HEC Alumni ; j'interviens régulièrement aux événements HEC Life Project. L'an dernier, nous avons sponsorisé les 50 ans de la mixité à HEC et actuellement nous préparons avec HEC We&men le prochain Prix Trajectoires.

Propos recueillis par Marianne Gérard



**How is the consulting sector responding to economic and societal changes?**

*C.M.: The concept of usefulness is at the heart of our mission, which our partners unanimously adopted: “Shedding light on your challenges, shaping and transforming the future together.” In a context of uncertainty and change, organizations seek performance, but not just any performance—they want responsible and sustainable results, in line with the UN's Sustainable Development Goals. This requires thinking about eco-design, business circularity, and more. Companies also look for guidance on technological innovation, whether it's artificial intelligence—already transforming the workplace—or broader IT systems. Our clients also want to ensure their ethical foundations are solid and seek advice on talent management and diversity, with a focus on inclusion. With increasing regulations and standards, compliance is a major concern, especially for small and medium-sized enterprises (SMEs) that lack the administrative infrastructure to navigate this complex system. Lastly, clients need to build continuity plans to address geopolitical, health, and cyber risks.*

**What are your fondest memories from HEC?**

*C.M.: My time at HEC was incredible. I have fond memories of lectures in the Blondeau auditorium, BDE and JE campaigns, and especially the first interschool women's rugby tournament. With support and training from the men's team, we won the match against Polytechnique, even though their players were far more experienced than we were!*

**What is your relationship with the HEC community today?**

*C.M.: HEC represents personal friendships and an immediate sense of connection with other alumni. Eurogroup Consulting is a member of the Club Campus and supports several student associations. I also work with HEC Alumni and regularly speak at HEC Life Project events. Last year, we sponsored the 50th anniversary of gender diversity at HEC, and we are currently preparing the next Prix Trajectoires with HEC We&Men.*

Interview by Marianne Gérard

**“ Along with finance, consulting is the number one employer of young graduates ”**





**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
- #3 Executive MBA Worldwide by QS World Rankings



*ideas*



*le grand dossier*

# BRAIN

Faire tout le boulot, décider à notre place...  
Qu'est-ce que la matière grise  
synthétique va encore inventer ?

# STOR-

*Doing all the work, making decisions for us...  
What else will synthetic grey matter  
come up with?*

# MING



© Emmanuel Polanco / Colagene





ANTONIN BERGEAUD

# Only 10% of jobs are threatened by AI

# L

La démocratisation rapide des intelligences artificielles génératives comme ChatGPT bouleverse les entreprises. Professeur associé à HEC Paris et spécialiste du financement de l'innovation, Antonin Bergeaud s'attaque à quelques craintes et fantasmes autour de l'IA.

**On parle beaucoup, ces derniers mois, du décrochage de productivité entre l'Europe et les États-Unis. S'explique-t-il par une adoption plus lente de l'IA ?**

**Antonin Bergeaud :** Il est encore trop tôt pour constater les effets de l'intelligence artificielle sur la croissance américaine. Nous manquons de recul. Cependant, les mêmes facteurs expliquent notre retard en IA et notre décrochage de productivité depuis les années 1990 : un système d'innovation défaillant, trop concentré sur les grandes entreprises industrielles produisant des biens traditionnels (électroménager, produits chimiques...). Contrairement aux États-Unis, nous manquons d'entreprises spécialisées dans les biens numériques ou les biotechnologies.

**L'Europe a pourtant quelques pépites comme Mistral AI ou Aleph Alpha...**

**A.B. :** Les start-up européennes reconnues dans le domaine sont moins nombreuses qu'aux États-Unis et loin d'avoir la taille d'OpenAI. Rien n'est gagné

# t

*The rapid democratization of generative artificial intelligences like ChatGPT is a disruptor for companies. Antonin Bergeaud, Associate Professor at HEC Paris and specialist in innovation financing, addresses some fears and fantasies surrounding AI.*

**Recently, there's been a lot of talk about the productivity gap between Europe and the United States. Is it due to a slower adoption of AI?**

**Antonin Bergeaud:** *It is still too early to observe the effects of artificial intelligence on American growth. We lack perspective. However, the same factors explain our lag in AI and our productivity gap since the 1990s: a failing innovation system, too focused on large industrial companies producing traditional goods (appliances, chemicals). Unlike the USA, we lack companies specializing in digital goods or*



à ce stade car, comme souvent en Europe, la difficulté est de passer de la start-up à la grande entreprise. Certains pourraient penser qu'adopter l'IA suffit et qu'il n'y a pas besoin de la fabriquer soi-même. Ce serait une terrible méprise : les gains potentiels des produits « sur étagère » sont limités et bien inférieurs à ceux qu'on peut réaliser en créant de nouveaux services grâce à l'IA.

**Un exemple ?**

**A.B. :** Prenons la presse. N'importe quel journaliste peut utiliser ChatGPT pour gagner du temps sur ses recherches ou sur ses phases de rédaction. Mais le gain ne sera pas impressionnant, car il faut relire et reprendre ce que propose l'IA.

A contrario, regardez ce que fait le *Financial Times* : le quotidien va bientôt permettre à ses abonnés de créer des articles personnalisés à partir de sa base de données. On parle là d'un véritable service à valeur ajoutée qui n'existait pas avant l'arrivée de l'IA et qui est susceptible de générer des revenus importants.

**Doit-on craindre la destruction de nombreux emplois par les intelligences artificielles ?**

**A.B. :** Moins de 10 % des emplois sont réellement menacés par l'IA. Les secteurs les plus impactés sont ceux qui demandent un travail analytique très codifié et moins créatif, comme il en existe par exemple dans la finance et l'assurance. Je pense aussi à certains emplois de jeunes diplômés, dont l'essentiel peut désormais être réalisé par un ChatGPT.

Par ailleurs, il ne faut pas occulter la question du coût. On ne remplacera probablement jamais un boulanger par un robot, car ce serait trop compliqué et cher à automatiser par rapport au salaire d'un boulanger : il faudrait un robot avec des bras mécaniques, une webcam pour scanner les produits, etc.

Enfin, il faut aussi considérer le risque d'erreur et, là encore, son coût. Le cas Chevrolet est éclairant : le constructeur automobile a mis en ligne un chatbot qui s'est mis à faire des offres à 1 dollar ou à recommander des voitures de marques concurrentes comme Ford, Tesla ou BMW...

**Les peurs sont-elles donc infondées ?**

**A.B. :** Regardez le secteur bancaire : malgré l'arrivée des distributeurs automatiques de billets, l'emploi est resté stable<sup>(1)</sup>. Il faut bien comprendre qu'un métier est une collection de tâches réalisées chaque jour. La théorie économique développée il y a une quinzaine d'années, en réponse à la robotisation, montre que certaines tâches d'un métier sont substituables,

**“In the very long term, productivity gains lead to a reduction in working hours. During the post-war economic boom, working hours decreased by 400 hours per year on average”**

© Ed Alcock



mais pas toutes. En réalité, peu de métiers sont composés de plus de 70 % de tâches automatisables. De plus, il faut regarder aussi le verre à moitié plein : le fait de confier à une machine les tâches répétitives libère du temps pour se consacrer à d'autres activités à plus forte valeur ajoutée.

Les économies allemande et japonaise se sont fortement robotisées. Et pourtant, elles ont maintenu leur emploi industriel. L'automatisation a amélioré la compétitivité de leurs entreprises qui ont gagné des parts de marché à l'export... et ont donc recruté.

**Quels jobs seront créés grâce aux IA ? Compenseront-ils les emplois détruits ?**

**A.B. :** De nouveaux métiers vont émerger, comme ceux liés à l'accompagnement de l'utilisation de l'IA et à la vérification de ses résultats. Des professionnels seront nécessaires pour ré-entraîner les IA et vérifier qu'elles ne produisent pas d'erreurs. Difficile de savoir combien d'emplois cela représentera.

*biotechnology. Europe has some gems like Mistral AI or Aleph Alpha...*

*European startups recognized in the field are fewer in number than in the United States and far from the size of OpenAI. Nothing to shout about at this stage because, as often in Europe, the difficulty is moving from a startup to a large company. Some might think that adopting AI is enough and that there is no need to develop it ourselves. This would be a terrible misconception: the potential gains from «off-the-shelf» products are limited and much lower than those that can be realized by creating new services through AI.*

**Do you have an example?**

*Take the press. Any journalist can use ChatGPT to save time on research or writing phases. But the gain will not be impressive because the AI's output needs to be reviewed and edited. On the other hand, look at what the Financial Times is doing: the newspaper will soon allow its subscribers to create personalized articles from its database. This is a true value-added service that did not exist before the arrival of AI and is likely to generate significant revenue.*



### L'IA bouleverse-t-elle le besoin en compétences ?

**A.B.** : Il est tellement facile d'utiliser ChatGPT que les blocages de non-adoption semblent avoir disparu. Et pourtant, certaines entreprises interdisent encore ChatGPT ! Il me paraît essentiel d'organiser des formations pour sensibiliser les salariés et les managers aux avantages de l'intelligence artificielle.

Le système éducatif doit aussi s'adapter et former les élèves à une utilisation performante des IA génératives. Les écoles qui préparent aux métiers de la culture ont déjà mis en place des modules. Les étudiants apprennent par exemple à utiliser Midjourney ou Dall-E pour générer une image correspondant à un brief précis.

### Quel sera l'impact de ces nouvelles technologies sur notre qualité et confort de vie ?

**A.B.** : À long terme, les gains de productivité entraînent une réduction du temps de travail. Ainsi, durant les Trente Glorieuses, le temps de travail a diminué de 400 heures par an en moyenne. Mais depuis les années 1980, on constate de faibles gains de productivité en Europe, ce qui a mis un terme à cette tendance. Le surcroît d'efficacité procuré par l'IA pourrait bien changer la donne.

# “ À long terme, les gains de productivité entraînent une réduction du temps de travail ”

### *Should we fear the destruction of many jobs by artificial intelligences?*

*Less than 10% of jobs are actually threatened by AI. The most impacted sectors are those that require highly codified and less creative analytical work, as found in finance and insurance. I also think of certain entry-level jobs, the bulk of which can now be performed by ChatGPT. Furthermore, the cost issue should not be overlooked. We will probably never replace a baker with a robot because it would be too complicated and expensive to automate compared to a baker's salary: it would require a robot with mechanical arms, a webcam to scan the products, etc. Additionally, the risk of error and its cost must be considered. The Chevrolet case is enlightening: the car manufacturer launched a chatbot that started making offers for one dollar or recommending competing cars from Ford, Tesla, or BMW...*

### *Are the fears therefore unfounded?*

*Look at the banking sector: despite the advent of ATMs, employment has remained stable (\*). It is important to understand that a job is a collection of tasks performed daily. The economic theory developed in response to robotization about fifteen years ago shows that some tasks of a job are substitutable, but not all. In reality, few jobs consist of more than 70% automatable tasks. Moreover, one should also look at the glass half full: entrusting repetitive tasks to a machine liberates time for more value-added activities. The German and Japanese economies have been heavily robotized. And yet, they have maintained their industrial employment. Their companies enhanced their competitiveness through automation, leading to an increase in market share through exports and resulting in new hires.*

### *What jobs will be created thanks to AI? Will they compensate for the jobs destroyed?*

*New jobs will emerge, such as those related to supporting the use of AI and verifying its results. Professionals will be needed to retrain AIs and ensure they do not produce errors. It is difficult to know how many jobs this will represent.*

### *Does AI disrupt the need for skills?*

*It is so easy to use ChatGPT that barriers to AI adoption seem to have disappeared. And yet, some companies still ban ChatGPT! I think it is essential to organize training to raise awareness among employees and managers about the benefits of AI. The education system must also adapt and train students in effective use of generative AIs. Schools preparing for cultural professions have already implemented modules. Students learn, for example, to use Midjourney or Dall-e to generate an image matching a precise brief.*

### Dans un avenir, peut-être lointain, où l'IA aura remplacé une grande part de l'activité humaine, devra-t-on repenser notre organisation sociale au travail ?

**A.B.** : Plusieurs études montrent que les technologies numériques ont fissuré l'entreprise en réduisant les coûts de communication entre entreprises. De nombreux groupes ont externalisé des fonctions et conservé uniquement le cœur de la chaîne de production. Cela a contribué à isoler le travailleur et à diminuer ses perspectives de promotion. La satisfaction au travail a donc plongé.

Concernant l'IA, on peut voir les choses de deux manières. Les pessimistes craignent que l'intelligence artificielle se substitue à l'homme sur un nombre croissant de tâches et marginalise encore plus le travailleur. Les optimistes estiment qu'elle va permettre de se concentrer sur le cœur de métier et ainsi redonner du sens au travail...

### Le déploiement de l'IA à grande échelle accroît la tension sur les systèmes électriques. Google et Microsoft ont d'ailleurs dû revoir à la hausse leur empreinte carbone à cause de la forte consommation de leurs centres de données. Une catastrophe climatique en puissance ?

**A.B.** : Il faut considérer l'effet net du CO<sub>2</sub>. Si une seule requête sur ChatGPT permet d'éviter de nombreuses recherches sur Google, le surcroît de consommation énergétique est neutre, voire négatif. Une bonne idée serait de contraindre les entreprises du numérique à placer leurs centres de données dans des régions à électricité décarbonée.

### Au début de notre interview, vous déploriez l'absence de champions européens dans la tech. Vos études portent justement sur le financement de l'innovation. Quelle serait votre recommandation ?

**A.B.** : Effectivement, nous n'avons pas de géants du numérique et les principaux déposants de brevets sont les mêmes depuis vingt ans. Le problème en Europe n'est pas le niveau des dépenses en R&D, qui est comparable à celui des États-Unis ou de la Chine, mais leur organisation. Il faut inciter les acteurs privés à travailler avec les chercheurs. Je préconise de conditionner les aides aux universités à leur collaboration avec les entreprises, et vice-versa. Le centre Hi! PARIS, qui résulte d'un partenariat entre plusieurs universités et le secteur privé, constitue un bon exemple !

1. *How Computer Automation Affects Occupations: Technology, Jobs and Skills*, de James Bessen, Boston University School of Law, 2016.

Propos recueillis par Thomas Lestavel

### Bio

**2018**  
Défense de thèse obtenue à la Paris School of Economics

**2018**  
Publie *Le Bel Avenir de la croissance* avec G. Cetté et R. Lecat, aux éditions Odile Jacob

**2018**  
Économiste au département des politiques structurelles de la Banque de France

**2022**  
Assistant professeur à HEC Paris

**2024**  
Nommé au prix du meilleur jeune économiste de France

### *What will be the impact of these new technologies on our quality and comfort of life?*

*In the long term, productivity gains lead to a reduction in working hours. During the post-war economic boom, working hours decreased by 400 hours per year on average. But since the 1980s, productivity gains in Europe have been minimal, putting an end to this trend. The increased efficiency provided by AI could change that.*

### *In a future, perhaps distant, where AI has replaced much of human activity, will we need to rethink social organization of work ?*

*Several studies show that digital technologies have fragmented companies by reducing communication costs between businesses. Many groups have outsourced functions and retained only the core of the production chain. This has contributed to isolating workers and diminishing their promotion prospects. Job satisfaction has plummeted. Regarding AI, there are two perspectives. Pessimists fear that artificial intelligence will replace humans in an increasing number of tasks and further marginalize workers. Optimists believe it will allow a focus on core business activities, thereby giving work more meaning...*

### *The large-scale deployment of AI increases pressure on electrical systems. Google and Microsoft have had to revise their carbon footprint upwards due to the high consumption of their data centers. Is this a potential climate disaster?*

*We must consider the net CO2 effect. If a single request on ChatGPT can avoid many searches on Google, the increased energy consumption is neutral or even negative. A good idea would be to require digital companies to place their data centers in regions with decarbonized electricity.*

### *At the beginning of our interview, you lamented the lack of European tech champions. Your studies focus on innovation financing. What would be your recommendation?*

*Indeed, we don't have digital giants, and the main patent applicants have remained the same for 20 years. The problem in Europe is not the level of R&D expenditure, which is comparable to the United States or China, but its organization. Private actors need to be encouraged to collaborate with researchers. I suggest conditioning university aid on their collaboration with companies, and vice versa. The Hi! PARIS center, resulting from a partnership between several universities and the private sector, is a good example!*

(\*) "How computer automation affects occupations: technology, jobs, and skills." James Bessen, Boston University School of Law, 2016.

Interview by Thomas Lestavel



GUILLAUME KLOSSA (H.96)

# A first and necessary step

## Bio

**2001**  
Directeur de la transformation numérique de Bureau Veritas

**2003**  
Président et fondateur du think tank européen EuropaNova

**2013**  
Directeur exécutif de l'Union européenne de Radiotélévision - Eurovision

**2018**  
Conseiller spécial pour l'IA et la régulation des plateformes de la présidence de la Commission européenne

**2021**  
Cofondateur et président de la deeptech T-life

Ancien conseiller spécial du président de la Commission européenne, en charge de l'intelligence artificielle, Guillaume Klossa (H.96) revient sur les avancées et les limites de la réglementation européenne sur l'intelligence artificielle.

## Qu'est-ce que l'AI Act ?

**Guillaume Klossa :** C'est un règlement européen sur l'intelligence artificielle s'appliquant directement aux États membres de l'Union européenne. Si l'on fait abstraction du Brésil, il s'agit de la première loi complète et systémique sur l'IA. Elle vise à promouvoir une intelligence artificielle conforme aux valeurs européennes, axée sur l'humain et digne de confiance. Elle crée un cadre juridique européen uniforme qui facilite l'innovation et l'investissement, notamment pour les PME.

## Comment cela fonctionne ?

**G.K. :** Ce règlement classe les applications de l'IA en fonction du risque qu'elles présentent pour les individus et la société. Ainsi les applications comportant un risque inacceptable – comme les systèmes de notation sociale mise en place en Chine, par exemple – sont interdites. Les applications à haut risque, comme les outils de balayages de CV, sont autorisées sous réserve du respect de règles spécifiques. Les applications qui ne

# “L'AI Act doit être soutenu par une stratégie industrielle solide”



## “The AI Act must be paired with a robust industrial strategy”

**F**ormer special advisor to the president of the European Commission on Artificial Intelligence, Guillaume Klossa (H.96), shares his insights on the progress and limitations of the European Union's AI regulation.

### What is the AI Act?

**Guillaume Klossa:** The AI Act is a European regulation on artificial intelligence, directly applicable to all EU member states. Aside from Brazil, it is the first comprehensive and systemic law on AI. Its goal is to promote AI that aligns with European values—human-centric and trustworthy. It creates a unified European legal framework that encourages innovation and investment, especially for SMEs.

### How does it work?

**G.K.:** The regulation classifies AI applications based on the risks they pose to individuals and society. Applications deemed to have unacceptable risks—like China's social credit systems, for example—are banned. High-risk applications, such as AI tools used for CV scanning, are allowed but subject to strict compliance rules. Any applications not explicitly prohibited or regulated are permitted.

### What does this mean for businesses?

**G.K.:** Businesses face obligations regarding documentation, risk management systems, governance, and AI safety depending on their role (whether they are providers, users, or distributors). The European Union has committed to helping SMEs implement the AI Act's requirements.

### Is the AI act a step forward?

**G.K.:** From personalized advertising to cancer treatment and law enforcement, artificial intelligence has a direct and profound impact on people's lives. However, we are the only major economic power without a clear plan to create systemic tech giants. The AI Act is a positive step, but it must be complemented by a robust industrial strategy aimed at fostering technology companies in key sectors such as healthcare, defense, and information. This is essential for our future growth, economic sovereignty, and independence. The U.S., China, India, and Russia all have such strategies in place—Europe does not.

sont pas explicitement interdites ou réglementées sont autorisées.

## Qu'est-ce que cela implique pour les entreprises ?

**G.K. :** Elles sont soumises à des obligations liées à la documentation, aux systèmes de gestion des risques, à la gouvernance et à la sécurité des usages de l'IA en fonction de leur statut (fournisseur, utilisateur ou distributeur). L'Union européenne s'est engagée à aider les PME à mettre en place les différentes mesures de l'AI Act.

## Peut-on se réjouir de cette avancée ?

**G.K. :** De la personnalisation des publicités au traitement du cancer en passant par l'application des lois, l'intelligence artificielle a un impact réel sur la vie des gens. Or nous sommes le seul grand espace économique à ne pas avoir de plan pour créer des géants technologiques. L'AI Act est une bonne chose, mais il doit être soutenu par une stratégie industrielle robuste, visant à créer des entreprises technologiques dans la santé, la défense ou encore de l'information. C'est la clé de notre croissance future, de notre souveraineté économique et de notre indépendance. Les États-Unis, la Chine, l'Inde ou la Russie ont de telles stratégies, pas nous !

Propos recueillis par Lucie Guideau et Thomas Lestavel

© DR

Interview by Lucie Guideau et Thomas Lestavel



# Europe facing a challenge for sovereignty



**François Cazals**

Professeur adjoint à HEC Paris, François Cazals plaide pour le développement d'IA européennes en open source. Pour capter les gains de productivité mais aussi pour mieux protéger les données de ses citoyens.

François Cazals, assistant professor at HEC Paris, argues in favour of the development of European open source AI. To capture productivity gains, but also to better protect citizens' data.

**i**s Europe's bet on sovereign AI a lost cause? The United States, led by tech giants like FAANG giants (Meta/Facebook, Apple, Amazon, Netflix, Alphabet/Google), controls 70% of the cloud market and boasts leaders in AI like OpenAI and Gemini. Meanwhile, China is actively developing AI with a focus on surveillance. "While facial recognition cameras are an exception and highly regulated in France, they are the foundation of China's security system", notes François Cazals, associate professor at HEC Paris. Faced with these two giants, the strategic game is "far from won for the EU," admits Cazals, who also serves as a reserve colonel in the French national Gendarmerie force and runs a strategy consulting firm. Still, European sovereignty in AI could bring two major advantages.

First, it would offer better data protection. In the U.S., tech giants like GAFAM exploit personal information to train their AI models. "At Meta, for example, giving up your data is non-negotiable," says Cazals. Unlike this model, or

© Daniel Brown

seur. Contrairement à ce modèle, et à celui de la Chine basé sur la surveillance, l'Union européenne mise sur la régulation, à travers le RGPD et l'AI Act. Éthique et transparence sont censées protéger la démocratie. Mais seule une indépendance en matière d'IA permettrait à l'UE de rester vraiment maîtresse de ses données.

Deuxième intérêt de la souveraineté en matière d'IA : elle contribue à augmenter la compétitivité. « Tous les grands instituts de prévision pensent, et je partage leur avis, que l'IA sera indéniablement un facteur de productivité, explique François Cazals. L'Europe essaie donc de garder une dose de souveraineté sur cette technologie. » Comme l'attestent la stratégie européenne de l'IA mise au point en 2018, le plan de recherche Horizon Europe, ou encore la plateforme AI4EU.

La volonté politique est là, mais les investissements restent très modestes comparés à ceux des GAFAM, et dispersés entre les pays de l'UE. Quelles cartes faut-il jouer ? Selon François Cazals, le continent doit intensifier la R&D dans l'informatique et les mathématiques et développer des IA open source. « La transparence algorithmique correspond aux valeurs de l'Union européenne. Elle permet en plus d'améliorer continuellement les modèles créés, ce qui favorise l'innovation », estime le professeur. Par exemple, un groupe d'avocats pourrait lancer une IA générative, fondée sur le droit français avec ses codes et son jargon, auquel chaque confrère pourrait contribuer. De la même manière, l'État français a développé Albert, une IA souveraine permettant aux agents de l'administration de mieux répondre aux demandes des citoyens. L'open source pourrait ainsi ouvrir la voie à des alternatives probantes aux IA des géants numériques – à l'image de la start-up allemande Aleph Alpha ou de sa rivale française Mistral AI.

Lucie Guideau et Thomas Lestavel

“L'open source correspond aux valeurs de l'Union européenne et permet d'améliorer les modèles en continu”

*China's surveillance-driven approach, the EU focuses on regulation through the GDPR and the AI Act. Ethics and transparency are intended to safeguard democracy. But true AI independence would be the only way for the EU to maintain full control over its data.*

*Second, AI sovereignty could boost competitiveness. "All major forecasting institutions agree, and I share their view, that AI will be a key driver of productivity," Cazals explains. Europe is working to retain some degree of sovereignty over this technology, as evidenced by the European AI strategy developed in 2018, the Horizon Europe research plan, and the AI4EU platform.*

*The political will is there, but the investments are still modest compared to the FAANG, and they are spread across EU countries. So, what cards should Europe play? According to Cazals, the continent must ramp up R&D in computing and mathematics, and prioritize the development of open-source AI. "Algorithmic transparency aligns with European values. It also enables continuous improvement of the models, driving innovation," the professor asserts. For instance, a group of lawyers could create a generative AI based on French law, complete with its codes and legal jargon, to which peers could contribute. Similarly, the French government has developed Albert, a sovereign AI that helps civil servants better respond to citizen inquiries. Open-source AI could pave the way for viable alternatives to the dominant tech giants, much like German start-up Aleph Alpha or its French competitor, Mistral AI.*

By Lucie Guideau and Thomas Lestavel

“Open source is in line with the values of the European Union and enables models to be continuously improved”



# AI AND US

## public affairs

### Claire Foulquier-Gazagnes (11.13)

« Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il y a de vrais innovateurs publics et les États ont pris conscience des enjeux du numérique. L'IA et la data constituent une aide précieuse à la décision. Dès 2011, la mairie de New York utilisait la data pour prioriser l'inspection des bâtiments dans le cadre de la prévention des incendies. En France, des travaux ont été menés sur l'accidentologie afin d'identifier et sécuriser les intersections de routes dangereuses, ou encore éviter les cambriolages en adaptant les itinéraires des patrouilles de police. Aujourd'hui, les collectivités et les États utilisent aussi l'IA générative. En France, on expérimente un algorithme qui permet aux agents publics de répondre plus vite et plus efficacement aux 16 millions de questions annuelles des usagers sur les aides sociales. Le Royaume-Uni a aussi annoncé le lancement d'un chatbot afin de répondre, entre autres, aux questions sur les démarches d'obtention d'un visa. Aujourd'hui, il serait intéressant que les services publics se saisissent, avec l'aide de l'IA, de l'enjeu de la traduction, car les procédures administratives d'un pays sont souvent complexes pour les étrangers qui y vivent et ne maîtrisent pas forcément la langue. »

“Unlike what you might think, there are some real innovators in the public sector, and governments have woken up to the challenges of digital technology. AI and data provide invaluable decision-making support. As early as 2011, New York City Council was using data to prioritise building inspections as part of its fire prevention programme. In France, work has been carried out on accidentology to identify and make dangerous road intersections safer, or to prevent burglaries by adapting police patrols routes. Today, local authorities and governments are also using generative AI. In France, an algorithm is being tested to enable public servants to respond more quickly and effectively to the 16 million questions that users ask every year about social security benefits. The UK has also announced the launch of a chatbot to answer questions about visa applications, among other things. Today, it would be interesting for public services to take up the challenge of translation with the help of AI because a country's administrative procedures are often complex for foreigners who don't necessarily master the language.”



Responsable des partenariats at Google Search et enseignante à Sciences Po



Professeur émérite à HEC Paris et Digital & AI Ethics Advisor

## governance

### Michael Segalla

« La possibilité de collecter, stocker et analyser des données sur ses salariés ou ses clients est un important levier de croissance pour une entreprise. Et l'IA démultiplie aujourd'hui ce pouvoir. Mais ces technologies ouvrent aussi la porte aux abus. Au cours des dernières années, l'Union européenne a infligé plus de 1 400 amendes à des entreprises pour violation du règlement général sur la protection des données (RGPD). C'est pourquoi, dès qu'elles exploitent des bases de données sur les êtres humains, les entreprises devraient mettre en place de nouvelles exigences organisationnelles, et se doter d'un comité d'éthique numérique dont le rôle sera d'approuver, ou pas, tout nouveau projet concernant le traitement des données. Pour cela, il devrait prendre en compte cinq critères : la provenance des données, l'objectif pour lequel elles seront utilisées, la manière dont elles sont protégées, la manière dont la confidentialité des fournisseurs de données est garantie et la manière dont les données sont utilisées. »

“The ability to collect, store and analyse data on employees and customers is a major growth driver for any business. And AI is multiplying this power. But these technologies also open the door to abuse. In recent years, the European Union has fined companies more than 1,400 times for breaching the General Data Protection Regulation (GDPR). This is why companies should put in place new organisational requirements as soon as they start using databases on human beings and set up a digital ethics committee whose role will be to approve any new project involving data processing. To do this, it should take five criteria into account: the source of the data, the way it is used, the purpose for such utilization, the data protection system and the way the confidentiality of data suppliers is guaranteed.”

L'intelligence artificielle s'implémente dans tous les domaines. Douze HEC présentent un tour d'horizon des évolutions qu'amorce cette avancée technologique.

Artificial intelligence is being implemented in every field. Twelve HEC present an overview of the many developments brought about by this technology.

## trade unions

### Nicolas Nadal (11.86)

« Subir l'IA ? Pas question ! La section syndicale CFDT à IBM dont je fais partie a créé un groupe de travail pour traiter de ce sujet et défendre les salariés à l'heure de l'IA. Notre travail consiste à assurer une veille juridique et technologique et à mener une réflexion collective sur les nouvelles formes de discrimination. J'ai participé au rendez-vous des juristes du Business and Legal Forum et à la journée sur l'IA de l'Anact (Agence nationale sur l'amélioration des conditions de travail). Trop d'entreprises, obnubilées par les profits à court terme, se bornent à des propos lénifiants sur l'éthique sans prendre en compte les conséquences qu'auront l'introduction de l'IA sur les salariés. Face au plan social annoncé par IBM début 2024, j'ai lancé avec le comité d'entreprise européen et le cabinet Syndex une expertise pour limiter les dégâts causés par des licenciements précipités, notamment motivés par les gains de performance de l'intelligence artificielle. À terme, je compte également œuvrer pour que l'IA puisse accélérer et rendre plus prévisible les procédures prud'homales. »

“Enduring AI? No way! The CFDT trade union section at IBM, of which I am a member, has set up a working group to address this issue and defend employees in the age of AI. Our job is to keep an eye on legal and technological developments and to think collectively about new forms of discrimination. I took part in the Business and Legal Forum's meeting for legal advisers and the AI day organised by Anact (the French agency to improve work conditions). Too many companies, obsessed with short-term profits, confine themselves to soothing words about ethics without taking into account the consequences that the introduction of AI will have on employees. Faced with the redundancy plan announced by IBM at the beginning of 2024, I have launched an expert appraisal with the European works council and the firm Syndex to limit the damage caused by hasty redundancies motivated by the performance gains of artificial intelligence. Ultimately, I also intend to work on ensuring that AI can speed up industrial tribunal proceedings and make them more predictable.”



Elu au comité d'entreprise IBM, consultant et conseiller prud'homal



Fondatrice de Meimei, la première formation en IA dédiée aux femmes

## education

### Alexia Toulmet (certificat 2017)

« J'ai créé une formation à l'intelligence artificielle dédiée aux femmes. En effet, elles ont tendance à s'autocensurer sur les sujets techniques. En France, 29 % des hommes ont déjà utilisé un logiciel d'intelligence artificielle, contre 16 % des femmes. Pourtant, de nouveaux outils et modèles d'IA sont publiés toutes les semaines : impossible de ne pas ressentir de FOMO (fear of missing out), ou la peur de manquer le coche. Et puisque l'adoption de l'IA est largement en train de se faire au sein des entreprises dans tous les métiers, services ou secteurs d'activité, il est indispensable de s'y former. Il peut cependant être difficile pour les travailleuses de trouver du temps dans leur quotidien pour se confronter à ces sujets et découvrir des nouveaux usages. Le programme, nommé Meimei, donne la possibilité de se former en parallèle de son activité, dans le cadre d'une formation courte de trois semaines. Il est aussi conçu pour être accessible sans prérequis technique. Les apprenantes reçoivent des cas pratiques tous les jours par e-mail, et participent chaque semaine à un live pour partager leurs expériences. »

“I created an artificial intelligence training course for women. They tend to self-censor when it comes to technical subjects. In France, 29% of men have already used artificial intelligence software, compared with 16% of women. With new AI models and tools being released every week with artificial intelligence, it's impossible not to feel FOMO (fear of missing out). And since AI is largely being adopted by businesses and set to be used in every sector and department of a company, it is essential to train for it. It can hard for female workers to find the time in their day-to-day life to get to grips with these subjects and discover new uses. The program, called Meimei, offers the possibility to align training sessions with work demands during a short 3-week course. It is designed to be accessible, with no technical pre-requisites. Learners receive daily case studies by e-mail, and take part in a weekly live meeting to share their experiences.”



## accounting

## Aluna Wang

« L'intelligence artificielle transforme radicalement les métiers de la comptabilité des entreprises.

En automatisant les tâches routinières comme la saisie de données et le traitement des factures, l'IA permet aux comptables de libérer du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée. Les systèmes d'IA avancés offrent la possibilité de générer un reporting en temps réel et des analyses prédictives, favorisant ainsi une prise de décision éclairée. Grâce à la capacité de l'IA à détecter immédiatement les anomalies et les fraudes potentielles, l'entreprise améliore également la gestion des risques et le contrôle de la conformité réglementaire. L'IA offre par ailleurs des délais de traitement plus rapides, des conseils financiers personnalisés et des solutions de reporting sur mesure. Son intégration dans les pratiques comptables optimise l'efficacité opérationnelle, et permet aussi aux comptables d'offrir des services plus stratégiques. Pour rester compétitives et innovantes, les entreprises n'ont aujourd'hui pas d'autre choix que d'adopter cette technologie. L'intelligence artificielle ne remplace pas les comptables mais redéfinit leur rôle, en les transformant en stratèges financiers capables d'apporter une valeur ajoutée significative à l'entreprise. »

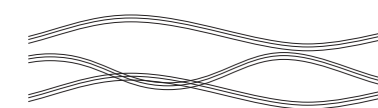
“Artificial intelligence (AI) is radically transforming corporate accounting. By automating routine tasks such as data entry and invoice processing, AI liberates accountants for high-value activities. Advanced AI systems offer predictive analytics and real-time reporting, fostering informed decision-making. AI's detection of anomalies and potential fraud strengthens risk management and regulatory compliance. AI enables faster processing times, personalized financial advice, and tailored reporting solutions. Its integration into accounting practices not only optimizes operational efficiency but also allows companies to offer more strategic services. To remain competitive and innovative, companies must now embrace this technology. AI doesn't replace accountants, but redefines their role, transforming them into financial strategists capable of bringing significant added value to their organization.”



Professeure assistante en comptabilité à HEC Paris



Cofondateur et CEO de Bluco



## human resources

## Nicolò Magnante (H.21)

« Notre produit, Bluco, est une réponse aux processus de recrutement longs et complexes, surtout sur les métiers de terrain en tension. L'IA conversationnelle permet aux candidats de postuler directement sur WhatsApp, sans l'envoi de la traditionnelle lettre de motivation avec CV, mais en swipant sur un réseau social, en scannant un QR code sur une campagne marketing ou en cliquant sur le site de l'entreprise. Nous utilisons aussi l'IA pour évaluer et pré-qualifier automatiquement les candidats et intégrer leurs données directement dans les logiciels RH des entreprises. Une telle innovation simplifie et accélère le recrutement, puisque le recruteur peut, de manière conviviale, atteindre un plus grand nombre de candidats qualifiés en réduisant le temps nécessaire à la prise de contact et à l'embauche. Cette solution est déjà implémentée dans trois pays. À terme, nous espérons révolutionner le recrutement en Europe et étendre nos activités outre-Atlantique. »

“Our product, Bluco, is a response to long and complex recruitment processes, especially for deskless jobs in high demand. Conversational AI allows candidates to apply directly via WhatsApp without sending a CV or a cover letter after swiping up on social campaigns, scanning a QR code on marketing campaigns or clicking on a company website. We also use AI to automatically pre-qualify and assess candidates and integrate their data directly into companies' HR software. Such an innovation simplifies and accelerates the recruitment process as HR can, in a user-friendly way, reach an increased number of qualified candidates while reducing the time needed to contact and hire them. Our solution is already implemented in three countries. We believe we can revolutionize recruitment across Europe in the next two years and expand across the Atlantic.”



© DR

## it

## Héloïse Rozès (X HEC.23)

« Avec notre solution Corma, nous utilisons l'intelligence artificielle pour faciliter et centraliser la gestion des licences logicielles au sein des entreprises. En effet, les logiciels utilisés sans l'approbation des départements informatique représentent environ 40% de leurs dépenses. Notre outil analyse l'utilisation des licences en continu, détecte les anomalies et évalue les risques de sécurité, puis propose des actions correctives en temps réel. Concrètement, l'application permet aux responsables IT d'obtenir une vision précise de leurs licences et des dépenses associées, d'identifier les logiciels sous-utilisés ou non conformes, et d'agir directement depuis la plateforme. Dans notre cas, l'IA favorise une meilleure allocation des ressources et répond à des enjeux sécuritaires. À l'avenir, avec l'évolution rapide de l'IA, Corma pourrait aller plus loin en anticipant les besoins logiciels de l'entreprise et en optimisant son portefeuille d'abonnements. Grâce à cette automatisation de tâches clés, l'IT sera amené à jouer un rôle de plus en plus stratégique au sein des entreprises. »

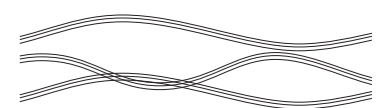
“With our solution Corma, we use artificial intelligence to analyze license use, ease and centralize software management in medium-sized businesses. Indeed, shadow IT accounts for about 40% of IT spendings. Our technology addresses crucial costs and security issues as it detects anomalies, assesses security risk and suggests corrective action in real time. In practical terms, our application enables IT managers to obtain a precise overview of their licenses and associated expenditure, identify under-used or non-compliant software, and rationalize and secure it directly from the platform. In our case, AI allows a better resources allocation. In the future, with the rapid evolution of AI, we think that Corma could go a step further by anticipating a company's software needs and optimize its subscription portfolio. With this automation of key tasks, IT will play a more strategic role within companies in the future.”



CEO et cofondatrice de Corma



CEO et cofondatrice de Double



## admin assistants

## Alice Default (H.17)

« Notre plateforme Double utilise l'IA pour mettre en relation des cadres et des assistants de direction expérimentés, à distance, pour une collaboration à temps partiel. Cela permet de déléguer la prise de rendez-vous, les notes de frais, la gestion de contacts, la saisie de données ou encore la réservation de voyages. On me demande souvent si l'IA pourrait un jour remplacer les assistants humains. Je ne pense pas, car le travail de l'assistant n'est pas seulement dans l'exécution des tâches, mais aussi dans la compréhension du contexte, la proactivité et la création de confiance. Cette intelligence émotionnelle, l'IA n'en est pas capable aujourd'hui. En revanche, nous avons la conviction que les assistants peuvent s'appuyer sur l'intelligence artificielle pour optimiser leurs tâches. Nous mettons à disposition de ces duos des technologies basées sur l'IA pour laisser à chacun le temps de se concentrer sur les tâches les plus importantes. Notre outil Mingo permet par exemple de clarifier et de résumer les attentes des managers, de rendre le travail plus efficace en générant et envoyant des alertes ou de regrouper les informations clés pour préparer un document. Il apprend en permanence les meilleures pratiques de délégation. »

“Our platform Double uses AI to put executives in touch with part-time remote experienced assistants. It allows them to delegate appointment scheduling, expense reports, contact management, data entry, travel bookings and more. I'm often asked whether AI could one day replace human assistants. I don't think so, because the assistant's job is not just to carry out tasks, but also to understand the context, be proactive and build trust. AI is not currently capable of this emotional intelligence. On the other hand, we are convinced that assistants can rely on AI to optimize their tasks. Our use of artificial intelligence also focuses on leaving these duos free to concentrate on the most important tasks. We developed a tool called Mingo to clarify and summarize managers' expectations, generate and send alerts or group together key information to prepare a document. It's constantly learning about best practice in delegation.”





## sales

## Dominique Rouziès

« Aujourd'hui, l'IA est intégrée dans toutes les étapes du processus de vente, à tel point que les experts parlent d'une "renaissance" de la vente, avec des commerciaux "augmentés", déchargés des tâches routinières et à faible valeur ajoutée. D'ailleurs, Gartner prédit qu'à l'horizon 2028, l'IA accomplira 60% des tâches commerciales environ. À titre d'exemple, l'intelligence artificielle aide déjà à améliorer la qualification des prospects, prédire leurs comportements et personnaliser les messages qui leur sont destinés. Avant de contacter les prospects, le commercial peut disposer de dossiers synthétisant les informations les concernant avec des propositions d'approches créatives, le tout généré par une IA.

Les prises de contact peuvent aussi être automatisées, tout en étant personnalisées, avec le concours de l'IA. L'intelligence artificielle peut aussi jouer un rôle important lors du face-à-face avec le client, grâce à une meilleure compréhension de son parcours et à l'analyse en temps réel des interactions avec le commercial.

Après la vente, l'IA peut produire des analyses de la valeur à vie du client et établir des programmes de suivi. Mais comme avec tout équipement technologique, il est indispensable de corriger les erreurs, d'interpréter les résultats des analyses et de gérer les exceptions. »

“Today, AI is integrated into every stage of the sales process, so much so that experts are talking about a 'renaissance' in sales, with 'augmented' salespeople relieved from everyday low added-value tasks. In fact, Gartner predicts that by 2028, AI will perform around 60% of sales tasks. Artificial intelligence is already helping to improve the qualification of prospects, predicting their behaviour and personalising messages to them. Before contacting prospects sales representatives can have at their disposal files summarising information about them, along with proposals for creative approaches, all generated by AI. Contacts can also be automated, while being personalised, with the help of AI. Artificial intelligence can also play an important role during face-to-face contact with the customer, thanks to a better understanding of the customer journey and real-time analysis of interactions with the sales representative. After the sale, AI can produce analyses of the customer's lifetime value and establish follow-up programmes. But as with all technological equipment, it is essential to correct errors, interpret the results of analyses and manage exceptions.”



Professeure de marketing à HEC Paris et doyenne du BMI Executive Institute



Associée chez Leïa Capital, ex-responsable de l'innovation à la Société Générale



## banking

## Claire Calmejane (M.06)

« Les banques sont comme des coffre-fort intelligents : ils gardent notre argent en essayant de le faire fructifier tout en limitant les risques. Ces risques incluent les fraudes, les défaillances d'entreprises et les fluctuations économiques imprévues. L'intelligence artificielle est aujourd'hui utilisée par le secteur bancaire pour évaluer les risques de défaillance, réaliser des analyses prédictives de solvabilité, analyser des documents, détecter les fraudes et surveiller les événements qui pourraient affecter un client. Elle permet ainsi de gagner du temps et d'économiser des ressources. Imaginez un assistant surdoué, capable de prévoir les pires tempêtes économiques grâce à des algorithmes qui analysent en temps réel les flux de données bancaires. Avec l'IA, la banque gère plus efficacement les risques systémiques et environnementaux, tout en repérant les opportunités d'investissement. L'IA booste notamment la compétitivité des gestionnaires de capitaux et des acteurs de l'assurance en opérant un calcul des prix en temps réel. »

“Banks are like smart vaults: they keep our money and get it to yield a profit while limiting risks. These risks include fraud, business failure and unforeseen economic fluctuations. Artificial intelligence is now being used by the banking sector to assess default risks, perform predictive solvency analyses, analyze documents, detect fraud and monitor events that could affect a customer. It saves time and resources, like an assistant capable of predicting economic storms thanks to algorithms that analyze banking data flows in real time. With AI, the bank can manage systemic and environmental risks more effectively, while identifying investment opportunities. AI particularly boosts the competitiveness of asset managers and insurance companies because it notably calculates prices in real time.”



© DR

## health

## Guillaume Klossa (H.06)

« Appelée T-Life, la technologie que nous développons en collaboration avec des professeurs de l'AP-HP et des chercheurs de l'Institut polytechnique de Paris permet un diagnostic précoce et un suivi simplifié des pathologies cancéreuses et infectieuses. Notre utilisation de l'IA rend possible une visualisation exhaustive des structures cellulaires. T-life bouleverse la microscopie diagnostique de la même manière que le télescope spatial James Webb, qui dévoile les mystères des objets lointains dans l'espace. Grâce à une modélisation de l'interaction lumière-matière et à des sources d'éclairage multiples positionnées avec précision, la solution crée des représentations 3D ultra-détaillées des cellules. L'IA, guidée par la physique, simplifie cette reconstruction complexe en permettant une classification cellulaire fine et différenciée, offrant ainsi un nouveau regard sur l'infiniment petit. La solution permet de suivre avec une efficacité remarquable l'évolution des pathologies et l'impact des traitements, permettant ainsi un meilleur suivi médical. »

“The T-life technology we are developing in collaboration with professors at the AP-HP and researchers at the Paris Polytechnic Institute enables early diagnosis and simplifies monitoring of cancerous and infectious pathologies. Our use of AI helps providing an exhaustive view of cellular structures. T-life is changing diagnostic microscopy the same way the James Webb Space Telescope unveils the mysteries of distant objects in space. By modelling light-matter interaction and using multiple, precisely positioned light sources, the solution creates ultra-detailed 3D representations of cells. AI, guided by physics, simplifies this complex reconstruction by allowing fine, differentiated cell classification and offers a new view of the infinitely small. The solution is remarkably effective at tracking the development of pathologies and the impact of treatments and leave room for a better medical monitoring.”



Président-cofondateur de T-life, président d'EuropaNova, essayiste



Fondateur de Quantum Squadra



## audio

## Thomas Minassian (H.23)

« Notre start-up Quantum Squadra est spécialisée dans l'utilisation de l'intelligence artificielle pour générer des voix synthétiques ou clonées et traduire du contenu audio dans plus de soixante langues tout en reproduisant parfaitement sur la voix du locuteur d'origine. Cette technologie permet de créer du contenu audio personnalisé de manière rapide et économique. Notre offre de clonage vocal pour l'agence de publicité audio digitale Audion permet de diminuer les frais de studio, de post-production et d'enregistrement. Nous avons travaillé sur un système de clonage vocal conforme au RGPD, qui permet aux comédiens de recevoir une rémunération équitable pour l'utilisation de leur voix. Actuellement, nous collaborons avec un grand club de football européen pour produire un podcast utilisant des voix synthétiques destiné au marché asiatique. À l'avenir, nous pensons que notre technologie pourrait révolutionner l'industrie du doublage cinématographique. On pourrait même envisager de créer un livre audio d'Harry Potter avec les voix originales des acteurs du film. »

“Our start-up Quantum Squadra specializes in leveraging artificial intelligence to generate synthetic or cloned voices and translate audio content into over sixty languages, all while using the original speaker's voice. This technology makes it possible to create personalized audio content quickly and cost-effectively. Our voice cloning product for digital audio advertising company Audion makes it possible to reduce studio, post-production and recording costs. We also developed an GDPR compliant voice cloning system that enables actors to receive fair remuneration for the use of their voice. We are currently working with a major European football club to produce a podcast using synthetic voices for the Asian market. In the future, we think our technology could revolutionize the film dubbing industry. We could even create a Harry Potter audiobook using the authentic voices of the actors in the film.”



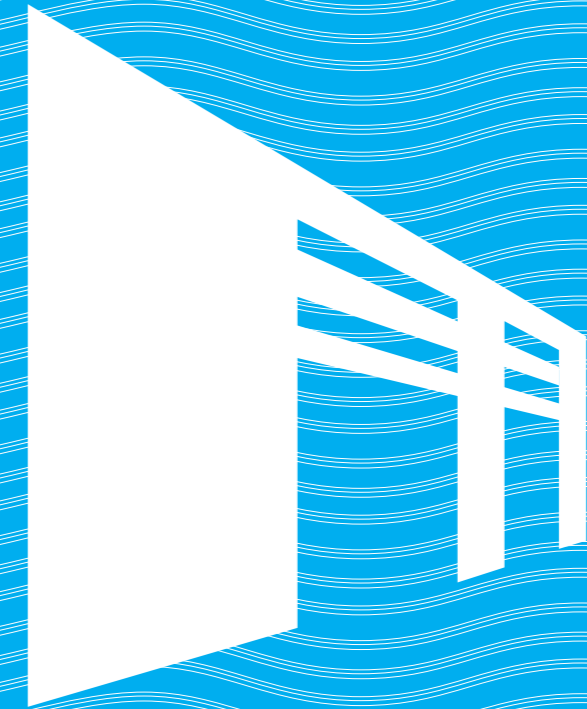


The days of linear  
careers are over.

What will be your  
Life Project?



Discover HEC Alumni  
career services



*vie d'hec*





# Un Cluster IA d'envergure mondiale

## A world-class AI Cluster

**T**rois ans après sa création, Hi! PARIS a remporté l'appel à projets « Cluster IA » du plan d'investissement France 2030, au sein d'un consortium incluant également ENSTA, ENSAE, Télécom Paris, Télécom SudParis, l'École nationale des ponts et chaussées, Inria, le CNRS et l'université de technologie de Troyes. Le centre interdisciplinaire dédié à l'intelligence artificielle et à l'analyse de données créé par HEC Paris et l'Institut polytechnique s'est distingué par son excellence en matière de recherche, d'enseignement et de transfert technologique. Le nouveau cluster recevra une subvention de 70 millions d'euros pour constituer un pôle mondial de recherche, d'innovation et de formation en IA et en science des données. Rassemblant plus de 250 chercheurs, le « Hi! PARIS Cluster 2030 » vise à favoriser les avancées de la recherche et l'émergence de licornes, ainsi qu'à attirer les talents grâce à des programmes attractifs, de la licence au doctorat. Le cluster resserre les liens entre HEC Paris et l'Institut polytechnique, comme le soulignent leurs deux dirigeants, Éloïc Peyrache et Thierry Coulhon : « C'est une étape importante pour Hi! PARIS ainsi que pour la collaboration entre nos deux établissements au service de la science, de l'économie et de la société. Les fonds alloués permettront au Centre de renforcer le positionnement de la France sur la scène internationale de l'IA. »

“70 millions d'euros seront alloués au nouveau cluster dans le cadre du plan France 2030”

“70 million in grant to the new cluster as part of the France 2030 plan”

*Three years after its creation, Hi! PARIS has won the “AI Cluster” call for projects under the France 2030 investment plan, as part of a consortium that also includes ENSTA, ENSAE, Télécom Paris, Télécom SudParis, École nationale des ponts et chaussées, Inria, CNRS and the Université de Technologie de Troyes. The interdisciplinary centre dedicated to artificial intelligence and data analysis created by HEC Paris and the Institut Polytechnique has distinguished itself through its excellence in research, teaching and technology transfer. The new cluster will receive €70 million in grant to create a global cluster for research, training and innovation in AI and data science. Bringing together more than 250 researchers, the “Hi! PARIS Cluster 2030” aims to foster advances in research and the emergence of unicorns. The center will also deploy attractive programs from undergraduate to doctoral level to attract the best talents and rank among the leading educational institutions in AI. The Cluster strengthens the relationship between HEC Paris and the Institut Polytechnique, as their two directors, Éloïc Peyrache and Thierry Coulhon emphasise: “This is an important step for Hi! Paris and for the collaboration between our two institutions in the service of science, the economy and society. The funds allocated will enable the centre to strengthen France’s position on the international AI scene.”*

© DR

### hec imagine fellows

## Première promotion First cohort

En juin, Behishta Nazir (H.24), originaire d'Afghanistan – voir portrait en page 26 –, Anastasiia Ivankova (M.24), Olha Vasylyv (M.24) et Mykyta Alekseiiev (M.24), originaires d'Ukraine, ont été les premiers diplômés HEC Imagine Fellows. C'est à la fois l'aboutissement d'une belle histoire et le début d'une nouvelle vie pour ces quatre étudiants issus de pays en guerre, qui ont bénéficié du programme de bourses lancé en 2022 par Adrien Nussenbaum (H.01) aux côtés de la Fondation HEC. En deux ans d'existence, HEC Imagine Fellows a permis à douze jeunes d'Afghanistan, de Biélorussie, de Syrie et d'Ukraine de rejoindre le campus d'HEC. Et le programme accueille quatre nouveaux venus en cette rentrée de septembre.

**I**n June, Behishta Nazir (H.24), from Afghanistan (see portrait on page 26), Anastasiia Ivankova (M.24), Olha Vasylyv (M.24) and Mykyta Alekseiiev (M.24), from Ukraine, became the first HEC Imagine Fellows to graduate. This is both the culmination of a wonderful story and the start of a new life for these four students from war-torn countries, who benefited from the scholarship programme launched in 2022 by Adrien Nussenbaum (H.01) alongside the HEC Foundation. In its two years of existence, HEC Imagine Fellows has enabled twelve young people from Afghanistan, Belarus, Syria and Ukraine to join the HEC campus. The programme is welcoming four newcomers this September.



# Vive les HEC 2024 Long live HEC 2024

**L**es cérémonies de départ des 7 et 8 juin sur le campus ont accueilli les 2 300 diplômés des promotions 2024, ainsi que leurs familles. Sur scène, les discours des étudiants ont délivré des messages de paix et de tolérance, qui ont ému l'assistance, à l'instar de ceux d'Atheer Alkhalifa (E.24) et Mouphtaou Yarou (MBA.24). Les nouveaux diplômés ont également reçu des encouragements et retours d'expérience des deux invités d'honneur, Adrien Nussenbaum (H.01), CEO de Mirakl, et François-Henri Pinault (H.85), PDG de Kering. Pour clore les festivités, diffusées en live sur YouTube, l'association étudiante Tendance a offert aux 6 600 convives venus du monde entier un spectacle de danse spécial Jeux olympiques, « Odyssée », avant que l'assemblée ne reprenne en chœur les traditionnels « Lacs du Connemara ».

*The graduation ceremonies of June 7 and 8 welcomed the 2,300 graduates of the Class of 2024 and their families. On stage, the students' speeches delivered messages of peace and tolerance, which moved the audience, as did those of Atheer Alkhalifa (E.24) and Mouphtaou Yarou (MBA.24). The new graduates also received encouragement and feedback from the two guests of honour, Adrien Nussenbaum (H.01), CEO of Mirakl, and François-Henri Pinault (H.85), CEO of Kering. Festivities were streamed live on Youtube and student organization Tendance offered the 6,600 guests a special Olympic Games dance show named “Odyssée” before the crowd sang along to the traditional “Lakes of Connemara”.*





events

# Tiercé gagnant pour HEC

## A winning trio for HEC

**H**EC Paris et l'Institut Entrepreneuriat & Innovation (IEI) ont fédéré les énergies de l'écosystème HEC autour de trois événements phares au premier semestre. Fin mars, l'École a participé activement au sommet Change Now 2024 dédié à la transition écologique et sociale. François Gemenne, directeur académique du Master SASI, a animé un débat autour de la décarbonation du transport routier, tandis que cinq start-up de l'Incubateur HEC ont présenté au public leurs solutions innovantes pour la planète. Puis, le 16 mai, le campus accueillait 1500 étudiants, professeurs, investisseurs et entreprises au Paris Saclay Spring, rendez-vous incontournable du premier cluster Deep Tech d'Europe. Le concours Spring 50, parrainé cette année par la cofondatrice d'Altaroad Cécile Villette (MBA.16), a été remporté par deux start-up créées par des alumni, et le Centre Deep Tech de l'IEI organisait un Demo Day avec des start-up issues du CDL-Paris et Challenge+. Fin mai, c'est VivaTech, le grand salon international de la tech, qui attirait 165 000 visiteurs. L'atelier organisé par le Centre d'incubation et d'accélération de l'IEI et le concours de pitch des étudiants X-HEC Entrepreneurs ont rencontré un vif succès. Cerise sur le gâteau, une alumna, Albane Dersy (M.19), cofondatrice d'Inbolt, a reçu le prix Female Founder Challenge. Autant de preuves du rayonnement de l'écosystème HEC !

**“De mars à la fin mai, trois événements phares ont fédéré l'écosystème HEC”**

**“From March to the end of May, three key events brought the HEC ecosystem together”**

**h**EC Paris and the Innovation & Entrepreneurship Institute (IEI) united the HEC ecosystem forces around three flagship events in the first half of the year. At the end of March, the School played an active part in the Change Now 2024 summit dedicated to the ecological and social transition. François Gemenne, Academic Director of the SASI Master's programme, led a debate on decarbonising road transport, while five start-ups from the HEC Incubator presented their innovative solutions for the planet to the public. Then, on May 16, the campus welcomed 1,500 students, professors, investors and companies to the Paris Saclay Spring, the key event of Europe's leading Deep Tech cluster. The Spring 50 competition, sponsored by Altaroad co-founder Cécile Villette (MBA.16) this year, was won by two start-ups created by alumni, and IEI's Deep Tech Centre organised a Demo Day with start-ups from CDL-Paris and Challenge+. At the end of May, VivaTech, the major international tech fair, attracted 165,000 visitors. The workshop organised by IEI's Incubation and Acceleration Centre and the X-HEC Entrepreneurs student pitch competition were a great success. As the icing on the cake, alumna Albane Dersy (M.19), co-founder of Inbolt, was awarded the Female Founder Challenge prize. So much proof of the influence of the HEC ecosystem!



Watch video highlights of the VivaTech show by scanning the QR codes

### women's forum

## Innovation inclusive Edtech for inclusivity

La tech comme vecteur d'inclusion : tel était le sujet du Women's Forum de Singapour, les 19 et 20 juin. Avec Lily Kong, présidente de la Singapore Management University et première femme à diriger une université singapourienne, Inge Kerkloh-Devif, directrice de l'Institut Entrepreneuriat & Innovation, a participé à une conférence sur l'impact des technologies en matière de démocratisation des apprentissages. « L'Edtech peut contribuer à lever les barrières qui entravent les filles et les femmes dans leur montée en compétences en créant un environnement favorable » a-t-elle souligné. Pour poursuivre les échanges, rendez-vous à la maison de la Chimie à Paris les 23 et 24 octobre, lors du prochain sommet du Women's Forum qui portera sur la réconciliation et le dépassement des tensions.



**T**ech as a vehicle for inclusion: that was the theme of the Women's Forum in Singapore on June 19 and 20. Alongside Lily Kong, President of the Singapore Management University and the first woman to head a Singaporean university, Inge Kerkloh-Devif, Director of the Innovation & Entrepreneurship Institute, took part in a conference on the impact of technology in democratising learning. “Edtech can help remove the barriers that prevent girls and women from improving their skills by creating a favourable environment,” she said. To continue the discussions, come to the Maison de la Chimie in Paris on October 23 and 24 for the next Women's Forum summit, which will focus on reconciliation and overcoming tensions.

**“L'Edtech peut contribuer à la montée en compétences des femmes”**



### creative destruction lab

## Partenariat franco-allemand Partnership Franco-German

L'Institut Entrepreneuriat & Innovation (IEI) et l'Institute for Deep Tech Innovation de l'ESMT Berlin s'allient, avec le soutien de la Fondation allemande Dieter Schwarz, pour créer un nouveau programme du CDL-Paris, « Next Generation Computing ». Le protocole d'accord a été signé le 28 mai 2024 à l'ambassade de France de Berlin par Éloïc Peyrache, directeur général d'HEC Paris, et Jörg Rocholl, président d'ESMT Berlin, en présence de Jean-Noël Barrot (H.07), alors ministre délégué chargé de l'Europe, et de Sylvie Retailleau, ex-ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Objectif de ce partenariat franco-allemand : promouvoir la souveraineté technologique et l'écosystème entrepreneurial européens.

**“Edtech can help women develop their skills”**

**T**he Innovation & Entrepreneurship Institute (IEI) and the Institute for Deep Tech Innovation at ESMT Berlin are joining forces, with the support of the German Dieter Schwarz Foundation, to create a new CDL-Paris programme, “Next Generation Computing”. The memorandum of understanding was signed on 28 May 2024 at the French Embassy in Berlin by Éloïc Peyrache, Director General of HEC Paris, Jörg Rocholl, President of ESMT Berlin, in the presence of Jean-Noël Barrot (H.07), Minister Delegate for Europe, and Sylvie Retailleau, Minister for Higher Education and Research. The aim of this Franco-German partnership is to promote Europe's technological sovereignty and entrepreneurial ecosystem.



Hortense de Roux (H.05)

# les projets de la présidente

## Presidential projects

**E**lue en juin dernier, la nouvelle présidente d'HEC Alumni dévoile sa feuille de route, dans un contexte particulier. Le lancement du projet de rénovation du campus s'apprête à focaliser une grande partie de l'attention du réseau dans les prochains mois. « C'est l'occasion pour l'association de se reposer la question de son lien organique avec l'École. Comment faire pour que l'animation du réseau des HEC, que nous savons si bien faire grâce aux 1 500 bénévoles qui se mobilisent quasi quotidiennement, crée un lien plus fort avec l'école, une sorte de *continuum* de formation et de développement ? » Avocate associée au sein du département contentieux du cabinet Ashurst, Hortense de Roux est impliquée au sein du réseau HEC depuis 2008. Elle a d'abord œuvré en tant que bénévole au club HEC au Féminin, puis a contribué au comité éditorial de la revue *Hommes et Commerce*. Éluë à la présidence de l'association le 17 juin dernier après trois mandats successifs au sein du Comité d'HEC Alumni, dont celui de vice-présidente, elle siège également au conseil d'administration d'HEC Paris depuis septembre 2023. Son parcours exemplaire a été salué par la communauté HEC, qui lui a décerné le Prix du Juriste HEC en 2018. À 42 ans, elle devient la troisième femme à présider HEC Alumni en 140 ans d'existence de l'association, et 50 ans de mixité hommes-femmes à l'école. Son élection, signe d'une évolution vers une plus grande représentation des femmes, a suscité de nombreuses réactions positives lors de la dernière Assemblée générale.

**“Being at HEC is a state of mind, there's something extra about you, something that gives you self-confidence”**

**“Être HEC, c'est un état d'esprit, il y a un supplément d'âme, une confiance en soi”**



**E**lected last June, the new president of HEC Alumni unveils her roadmap in a unique context. The upcoming launch of the campus renovation project is set to capture much of the network's attention in the coming months. “This is an opportunity for the association to reassess its organic connection with the school. How can we ensure that the dynamic engagement of the HEC network, which we manage so well thanks to the 1,500 volunteers who mobilize almost daily, creates a stronger bond with the School, a sort of continuum of learning and development?” A challenge that should not intimidate this lawyer, partner in the litigation department of law firm Ashurst in Paris. Hortense de Roux has been actively involved in the HEC network since 2008. She first volunteered with the club HEC au Féminin before contributing to the editorial committee of “Hommes et Commerce” magazine. She was elected president last June, after serving three terms on the HEC Alumni Committee, including as vice-president. She has also been a member of the HEC Paris board of directors since September 2023. Her exemplary career has been recognized by the HEC community, which awarded her the HEC Jurist Award in 2018. At 42, she becomes the third woman to preside over HEC Alumni in the association's 140-year history, and in the 50 years since the school offers mixed-gender education. Her election supports efforts toward fairer representation, which garnered many positive reactions at the last General Assembly.

© Matthieu Zazzo / Pasco & co. DR

## Accueil des nouveaux étudiants

### Welcoming new students

Lors des forums de rentrée pré-expérience du 26 août au 2 septembre, des stands HEC Alumni ont aidé à accueillir et orienter les futurs élèves de l'École. Grâce à des rencontres, conférences ou ateliers, l'association tisse ainsi des liens avec les HEC dès leur arrivée sur le campus. Cette année, plusieurs événements et initiatives renforceront encore cette dynamique, qui touche tous les programmes, qu'ils soient pré ou post-expérience. Pour faciliter l'intégration des nouveaux venus, les bénévoles de l'association apportent un soutien précieux, en offrant notamment des conseils de carrière, des opportunités de stages et de networking. Une permanence de l'association est également assurée sur le campus chaque mardi et mercredi de 14 h à 17 h pour répondre aux questions des étudiants et les inviter à découvrir les services et le réseau d'HEC Alumni.



**d**uring the pre-experience forums held from August 26 to September 2, HEC Alumni booths provided a warm welcome and guidance to future students of the School. Through meetings, conferences, and workshops, the association has established valuable connections with HEC students from the moment they arrive on campus. This year, several events and initiatives will further strengthen this dynamic, which encompasses all programs, whether pre- or post-experience. To ease the integration of new students, the association's volunteers offer crucial support by providing career advice, internship opportunities, and networking possibilities. Additionally, the association maintains an on-campus presence every Tuesday and Wednesday from 2 PM to 5 PM, available to answer student questions and guide them in exploring HEC Alumni's services and network.

**“L'association tisse des liens avec les HEC dès leur arrivée sur le campus”**



## mba reunion in paris

### Un week end mémorable

#### A Weekend to Remember

Près de 290 anciens élèves du MBA HEC se sont réunis à Paris les 28 et 29 juin pour célébrer leurs 5e, 10e, 15e et 20e anniversaires. Le week-end a commencé par un accueil chaleureux au siège d'HEC Alumni, tandis que certains ont dîné au célèbre Studio Harcourt. Le lendemain, un déjeuner-croisière sur la Seine était organisé, suivi d'un après-midi détente sur le campus, où les diplômés ont été accueillis par le professeur Brad Harris, nouveau doyen des programmes MBA à HEC Paris. L'événement s'est terminé par une fête en plein air, ravivant de doux souvenirs de leurs années étudiantes. Des alumni du monde entier avaient fait le déplacement pour participer à cette réunion mémorable. L'année prochaine, ce seront les années de promotions en 0 et en 5 qui seront à l'honneur !

**N**early 290 MBA alumni gathered in Paris on June 28-29 to celebrate their 5th, 10th, 15th, and 20th anniversaries. The weekend kicked off with a warm welcome at the HEC Alumni headquarters, while some dined at the iconic Studio Harcourt. A scenic lunch cruise on the Seine followed the next day, followed by a relaxed afternoon on campus, where alumni were greeted by Professor Brad Harris, HEC Paris' new Dean of MBA programs. The event culminated in an outdoor party, reviving fond memories of student days. Alumni from across the globe attended, making it a truly memorable reunion. Next year, the classes of '0 and '5 will take center stage!

**“The association has established valuable connections with HEC students from the moment they arrive on campus”**





campus

# Pour l'égalité des chances

## For equal opportunities

À travers leurs associations, les étudiants d'HEC Paris s'engagent toujours davantage en faveur de l'égalité des chances aux côtés de la Fondation HEC. Dans le cadre de la désormais traditionnelle soirée Class Gift organisée le 6 juin, à la veille de la remise des diplômes, 447 élèves de la promotion sortante H.24 ont réalisé un généreux premier don collectif. Avec l'aide de Valérie Taittinger Colloredo (H.94), marraine de l'événement et première femme membre du Dean's Circle de la Fondation HEC, ils ont rassemblé plus de 142 000 euros, destinés à offrir des bourses de scolarité à vingt étudiants qui ont intégré HEC Paris à la rentrée. À ce montant vient s'ajouter un don exceptionnel de 50 000 euros des Carrefours HEC, partenaire de longue date du dîner Class Gift, pour soutenir les bourses sociales de la Grande École. Enfin, la Junior Entreprise a, pour la deuxième année consécutive, pris en charge l'intégralité des frais d'hébergement des candidats boursiers venus passer les oraux sur le campus. Grâce à la JE, la Fondation a financé, en plus, les frais de scolarité d'un étudiant boursier à la rentrée. Merci à tous pour leurs actions de solidarité !

**“Sur le campus, les étudiants se mobilisent pour aider les élèves boursiers”**

**“On campus, students are getting together to help scholarship recipients”**

*Through their associations, HEC Paris students are increasingly committed to equal opportunities alongside the HEC Foundation. As part of the now traditional Class Gift evening organised on June 6, on the eve of the graduation ceremony, 447 students from the H.24 graduating class made their first generous collective donation. With the help of Valérie Taittinger Colloredo (H.94), the event's patron and the first woman member of the HEC Foundation's Dean's Circle, they raised over 142,000 euros, which will be used to provide tuition grants to twenty students who joined HEC Paris at the start of the new academic year. In addition to this sum, Class Gift dinner's long standing partner Carrefours HEC made an exceptional donation of 50,000 euros to support social grants at the Grande École. Finally, for the second year running, the Junior Entreprise covered the full cost of accommodation for scholarship candidates who came on campus for the orals. Thanks to the JE, the Foundation will also be able to fund the tuition fees of a scholarship student at the start of the new academic year. Thank you to everyone for their actions of solidarity!*



testimonial

## Michael Ogrinz (H.00)

Pour Michael Ogrinz, directeur associé d'Advent International, HEC est indissociable des débuts de son « aventure française », qui dure depuis presque 30 ans. Étudiant autrichien arrivé à Paris en classe préparatoire, il garde un excellent souvenir de ses années campus, où il se forge de belles amitiés et un réseau durable. « À tous les embranchements de ma carrière, stages ou nouveaux jobs, des alumni HEC ont joué un rôle important, se souvient-il. Je me sens reconnaissant et redevable envers l'École, tant au niveau personnel que professionnel. » Michael, déjà donateur de la campagne 2008-2013, renouvelle aujourd'hui son engagement à l'égard de la Fondation en devenant le 300<sup>e</sup> Grand Donateur. « Dans un contexte de désengagement de la CCIP, HEC Paris doit continuer d'investir pour former les nouvelles générations, déployer ses programmes d'égalité des chances, garantir l'excellence de sa faculté. La Fondation fournit un travail remarquable pour apporter à l'École les moyens de ses ambitions : c'est pourquoi je la soutiens. »

*For Michael Ogrinz (H.00), Managing Partner at Advent International, HEC is inextricably linked with the beginnings of his 'French adventure', which has now lasted for almost 30 years. An Austrian student who arrived in Paris as a preparatory class, he keeps fond memories of his campus years, where he forged great friendships and a strong network. "At every stage of my career, internships or new jobs, HEC alumni have played an important role," he recalls. "I feel grateful and obligated to the School, both personally and professionally." Michael, who already donated to the 2008-2013 campaign, is renewing his commitment to the Foundation today by becoming the 300th Major Donor. "At a time when the CCIP is withdrawing, HEC Paris needs new methods of funding to train new generations, roll out its equal opportunities programmes and guarantee the excellence of its faculty. The Foundation is doing a remarkable job of giving the School the resources it needs to achieve its ambitions, which is why I support it."*

**“HEC Paris a besoin de nouveaux modes de financement pour former les nouvelles générations”**

**“HEC Paris needs new methods of financing to train new generations”**

international

## Les dons s'étendent à l'Asie

### Donations extend to Asia

Aujourd'hui, la générosité n'a plus de frontières : près de 20 % des donateurs de la campagne *Impact tomorrow* résident à l'international. Le réseau Transnational Giving Europe, le Friends of HEC Charitable Trust basé au Royaume-Uni et le Friends of HEC Inc. basé aux États-Unis permettent d'effectuer des dons au profit de la Fondation HEC et de bénéficier des avantages fiscaux locaux. Depuis cet été, ce réseau international s'est étendu grâce au partenariat de la Fondation HEC avec la Fondation de France Asia nouvellement créée. Il est désormais possible de soutenir HEC Paris tout en bénéficiant des exonérations fiscales locales sur les dons, en accord avec la loi hongkongaise. À travers les dons, donations ou libéralités consenties à la Fondation HEC, vous aidez l'École à remplir sa mission au service du bien commun, où que vous soyez. Merci aux donateurs du monde entier !

*Today, generosity knows no borders: almost 20% of donors to the Impact tomorrow campaign live abroad. The Transnational Giving Europe network, the Friends of HEC Charitable Trust based in the United Kingdom and the Friends of HEC Inc. based in the United States make it possible to make donations to the Fondation HEC and benefit from local tax advantages. Since this summer, this international network has been extended through the Fondation HEC's partnership with the newly created Fondation de France Asia. It is now possible to support HEC Paris while benefiting from local tax exemptions on donations, in accordance with Hong Kong law. By making donations, gifts or bequests to the Fondation HEC, you are helping the School to fulfil its mission to serve the common good, wherever you may be. Thank you to donors from all over the world!*

*Pour toute information sur les dons à l'international, contacter/ For information on international donations, please contact Jean-François Baumann (baumann@hec.fr - 01 39 67 97 10)*





# Organise your corporate event at the HEC UK House



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

business





## L'IA, COPILOTE DES AUDITEURS

### AI: the co-pilot for auditors

72%<sup>(1)</sup> des grandes entreprises utilisent l'IA pour l'élaboration de l'information financière. Une révolution du métier d'auditeur qu'analysent Xavier Niffle (M.05), associé, et Yosuke Ko (H.23), auditeur junior, chez KPMG.

*72%<sup>(1)</sup> of large companies are using AI in their financial reporting process. This revolution transforms the auditing profession, as Xavier Niffle (M.05), partner, and Yosuke Ko (H.23), junior auditor, from KPMG point out.*

#### L'ÉDITO DE PIERRE PLANCHON (H.89)

« Diplômé HEC 89, je pilote l'activité audit de KPMG : 500 M€ de chiffre d'affaires et 3 200 talents. L'audit, en constante évolution, s'est adapté aux nouvelles attentes des parties prenantes, comme les enjeux de durabilité et l'intégration de l'IA. Selon moi, ces opportunités ne peuvent être exploitées sans une dimension humaine, essentielle à notre profession et aux valeurs que nous prônons, reflet de notre engagement en tant que cabinet à mission. HEC m'a préparé à relever ces défis, en mettant l'accent sur l'esprit entrepreneurial, la relation humaine et l'innovation. »

*“An HEC graduate, class of 89, I supervise KPMG's audit business, which has sales of €500 million and 3,200 talented people. Auditing is constantly evolving, and has adapted to new stakeholder expectations, such as sustainability and the integration of AI. I believe that these opportunities cannot be exploited without a human dimension, which is essential to our profession and to the values we advocate, reflecting our commitment as a mission-driven firm. HEC prepared me to meet these challenges, with its emphasis on entrepreneurial spirit, human relations and innovation.”*

#### How is AI reshaping the profession's challenges and expectations?

*Xavier Niffle: Artificial intelligence has become a priority for businesses. Within the next three years, 99% of companies will integrate AI into the production of their financial and non-financial information. As a result, their expectations for auditors are evolving. They now seek assurance about how AI is being used in the finance function, and they expect their audits to leverage AI's power.*  
*Yosuke Ko: Contrary to popular belief, a young auditor's job isn't repetitive. Every year brings new opportunities, boosted by KPMG's digital maturity. AI automates certain tasks, freeing up time to focus on analyzing relevant data and offering recommendations to clients.*

#### How is KPMG standing out in terms of technological innovation?

*X.N.: KPMG differentiates itself through the extensive integration of AI into our audits, supported*

**“Le travail d'un jeune auditeur n'est pas répétitif: chaque année apporte de nouvelles opportunités”**

#### En quoi l'IA modifie-t-elle les enjeux et les attentes pour le métier ?

**Xavier Niffle :** L'intelligence artificielle est devenue une priorité pour les entreprises. D'ici trois ans, 99 % d'entre elles intégreront l'IA dans la production de leurs informations financières et extra-financières. C'est pourquoi leurs attentes envers leurs auditeurs évoluent. Elles recherchent à la fois une assurance quant à l'utilisation de l'IA dans la fonction finance et souhaitent que leurs audits tirent parti de la puissance de l'IA.  
**Yosuke Ko :** Contrairement aux idées reçues, le travail d'un jeune auditeur n'est pas répétitif; chaque année apporte de nouvelles opportunités, renforcée par la maturité digitale de KPMG. L'IA automatise certaines tâches, libérant du temps pour nous concentrer sur l'analyse des données pertinentes et la formulation de recommandations personnalisées pour nos clients.

© DR

#### Comment KPMG fait la différence en termes d'innovation technologique ?

**X.N. :** KPMG se distingue par l'intégration massive de l'IA dans ses audits, soutenue par nos partenariats technologiques. En collaboration avec Microsoft, nous avons intégré une IA générative dans notre plateforme d'audit KPMG Clara pour nous assister quotidiennement dans les procédures d'audit. Autre exemple, nous avons co-développé avec MindBridge un outil révolutionnaire de « transaction scoring » capable d'identifier les transactions présentant un comportement atypique. Nous nous démarquons également dans notre capacité à créer des solutions sur mesure pour nos clients français. Ces projets sont menés par notre communauté innovation, composée de 80 experts présents en France, au plus proche des besoins du métier.  
**Y.K. :** Nous sommes formés et encouragés à collaborer pour jouer un rôle actif dans la transformation du métier et de notre carrière. KPMG propose des parcours mixtes croisant expertises en audit et en technologie. Nous avons aussi accès à un incubateur interne et divers programmes d'acculturation, comme Digital Audit Leaders qui vise à faire émerger les solutions de demain.

#### Est-on arrivé à un point où l'IA l'emporte sur l'humain ?

**X.N. :** Non, et la preuve en est que nous n'avons jamais autant recruté. Comme sur un voilier, la technologie nécessite un bon équipage pour naviguer. L'IA permet des analyses d'une profondeur inédite, mais ce sont nos talents qui tirent les conclusions et répondent aux enjeux spécifiques des clients.  
**Y.K. :** L'audit reste avant tout une expérience humaine. Nous avons les compétences, les outils, les ressources et le temps nécessaires pour créer une vraie relation client.

#### Avez-vous un message à adresser à vos futurs collaborateurs ?

**Y.K. :** L'audit est une profession moderne où l'innovation est source de progrès et ouvre de nouvelles opportunités, même pour les plus jeunes d'entre nous. Je pense notamment à la création de solutions digitales dédiées aux audits ESG.  
**X.N. :** No routine. Chaque jour apporte son lot de challenges et surtout de nouvelles rencontres. C'est un métier dynamique et intellectuellement stimulant, où les relations humaines occupent une place centrale. Et où les opportunités de mobilité internationale sont réelles. ●

1. Étude menée par KPMG auprès de 1 800 entreprises.

De gauche à droite :  
 Xavier Niffle (M.05), associé en charge du Digital Audit et de l'Innovation, Yosuke Ko (H.23), auditeur junior et Pierre Planchon (H.89), directeur de l'activité Audit.



From left to right:  
 Xavier Niffle (M.05), partner in charge of Digital Audit and Innovation, Yosuke Ko (H.23), Junior Auditor and Pierre Planchon (H.89), Head of Audit.

*by technology partnerships. In collaboration with Microsoft, we've embedded generative AI into our KPMG Clara audit platform to assist with audit procedures. We've also developed, with MindBridge, a transaction scoring tool that identifies transactions with atypical behavior. This ability to tailor solutions for our French clients sets us apart. These projects are led by our innovation community—80 experts in France working closely with industry needs.*

**Y.K. :** We are trained and encouraged to play an active role in transforming our profession and our careers. KPMG offers hybrid pathways that combine expertise in both audit and technology. We have access to an internal incubator and various acculturation programs like Digital Audit Leaders, aimed at driving the solutions of tomorrow.

#### Are we at a point where AI surpasses humans?

**X.N. :** No, and the proof is that we're hiring more than ever. Like sailing a boat, technology requires a skilled crew to navigate. AI allows for deeper analysis, but it's our talent that draws conclusions and addresses clients' unique challenges.

**Y.K. :** Auditing is still a human experience. We have the skills, tools, and resources to build real client relationships.

#### Do you have a message for future colleagues?

**Y.K. :** Auditing is a profession where innovation drives progress and opens new doors, even for the youngest among us. I'm thinking specifically about creating digital solutions for ESG audits.

**X.N. :** No routine. Every day brings its own set of challenges and new encounters. It's a dynamic and intellectually stimulating field where human relations play a central role. And there are real opportunities for international mobility. ●

1. Study conducted by KPMG among 1,800 companies.

**“No routine. Every day brings its own set of challenges and new encounters”**





## IA EN ENTREPRISE : DE LA TECH ET DE L'HUMAIN

### *AI in business: technology and people*

Tirer parti du potentiel de croissance de l'IA, nécessite de se doter d'expertises fortes, ainsi que d'outils de gouvernance dédiée. Éclairage avec trois experts du cabinet de conseil Artefact.  
*To capitalise on the growth potential of AI, we need to develop strong expertise and dedicated governance tools. Three experts from the consultancy Artefact shed some light on the subject.*



## A Artefact fête ses 10 ans. Il y a dix ans, on parlait peu d'IA. Avez-vous été pionniers sur ce sujet ?

**Édouard de Mézerac :** En effet, nous avons été pionniers. Le premier pari d'Artefact a été de penser que l'explosion des données allait révolutionner le marketing. À l'époque, de grands groupes comme Samsung ou Carrefour disposaient d'une multitude de données clients, mais n'étaient pas en mesure de les exploiter correctement. Nous les avons accompagnés pour collecter, structurer et analyser cette data et ainsi leur apporter une connaissance plus fine de leurs consommateurs. Ce travail méthodique, mené main dans la main avec nos équipes d'ingénierie, de data scientists, data analysts et développeurs logiciels, a été la clé de notre succès, que nous avons ensuite reproduit sur tous les corps de métiers : la vente, le manufacturing, la supply chain, la R&D ou les départements support.

**Alexandre Thion de la Chaume :** Très tôt, nous avons proposé des approches verticales, par secteur d'activité. Les usages de l'IA dans la pharmacie, la banque ou le retail sont en effet spécifiques. À titre d'exemple, l'IA permet d'optimiser les achats dans l'industrie, de mieux gérer les risques ou d'établir des plans de maintenance prédictive dans les usines. L'IA peut également être mise en œuvre sur des sujets de logistique ou d'approvisionnement.

**Pascal Coggia :** Il y a dix ans, la data et l'IA étaient des sujets réservés aux experts avec une montée en charge des fonctions de chief digital et data



**Pascal Coggia (H.09)**  
Managing Partner,  
UK Lead

*Ten years ago, AI was barely a topic of conversation. Were you pioneers in this field?*  
**Édouard de Mézerac:** Absolutely. From the very beginning, Artefact recognized that the explosion of data would revolutionize marketing. Back then, major companies like Samsung and Carrefour were sitting on vast amounts of customer data but were unable to fully leverage it. We stepped in to help them collect, structure, and analyze this data, offering deeper insights into their consumers. This meticulous work, carried out hand-in-hand with our engineering teams, data scientists, analysts, and software developers, became the key to our success. We then replicated this approach across different business functions, including sales, manufacturing, supply chain, R&D, and even support departments.  
**Alexandre Thion de la Chaume:** Early on, we introduced vertical approaches tailored to specific industries. The uses of AI in sectors like pharmaceuticals, banking, or retail are highly specialized. For example, AI can optimize procurement in industrial settings, improve risk management, or facilitate predictive maintenance in factories. AI is also becoming indispensable in areas such as logistics and supply chain management.

© DR

officers. Aujourd'hui, l'IA est devenue une problématique partagée dans toute l'entreprise. Son adoption par l'ensemble des employés est un enjeu crucial pour rester dans la course. Les technologies d'IA génératives notamment sont devenues très populaires depuis le lancement de ChatGPT.

Pour rester à la pointe, nous avons créé il y a deux ans un centre de recherche dédié à l'IA pour faire le pont entre la recherche académique et le business. Il est fondé sur un partenariat entre de grandes universités et des clients d'Artefact.

### Qui sont vos clients et qu'attendent-ils quand ils font appel à vous ?

**E.M. :** Artefact s'adresse principalement à des entreprises Fortune 500, dans tous secteurs d'activité. Aujourd'hui, Artefact est l'un des rares cabinets de conseil sur ce secteur à avoir réussi son internationalisation. Sachant que nos clients raisonnent pour la plupart à une échelle globale, nous pouvons leur apporter à la fois une proximité de service grâce à nos 27 bureaux dans le monde et une compréhension culturelle unique. Notre intervention peut d'abord passer par une mission d'acculturation et d'idéation à travers des hackathons et des workshops. Notre travail consiste ensuite à écrire une stratégie IA et data en fonction des besoins du client. Vient enfin le développement et la mise en place de ces solutions concrètes à travers des modèles éprouvés, comme notre AI Factory.



**Alexandre Thion de la Chaume (H.08),**  
Managing Partner,  
B2B Industry Lead

**Pascal Coggia:** A decade ago, data and AI were topics reserved for experts, with the emergence of roles like Chief Digital or Data Officers. Today, AI is a company-wide issue. Its adoption by all employees is crucial to stay competitive. Generative AI technologies, especially, have gained traction following the launch of ChatGPT. To stay ahead, two years ago, we established a dedicated AI research center to bridge the gap between academic research and business. This center is built on partnerships with top universities and Artefact's clients.

### Who are your clients, and what do they expect when they come to you?

**E.M.:** Artefact primarily serves Fortune 500 companies across all industries. Today, we are one of the few consulting firms in this sector that has successfully gone global. Since most of our clients operate on a global scale, we offer both localized service through our 27 offices worldwide and a unique cultural understanding. Our engagements often start with initiatives like hackathons and workshops to foster innovation and build awareness. We then work on crafting tailored AI and data strategies. Finally, we develop and implement concrete solutions using proven models, such as our AI Factory.  
**A.T.C.:** One of our first steps is to help executive



# “La force d'Artefact est de maîtriser la technologie, de savoir vulgariser l'IA en embarquant les équipes et insuffler la transformation.”

**A.T.C :** Nous sensibilisons d'abord les Comex au fait que la gouvernance de la donnée est un prérequis au déploiement d'une stratégie IA cohérente. Une fois ces fondations et une organisation solide mises en place, nous priorisons et développons ensemble les cas d'usage avec chacun des métiers en fonction de leur capacité à créer de la valeur. Notre rôle est aussi de travailler avec les équipes IT de nos clients pour apporter une recommandation technologique.

**P.C. :** Le cas le plus classique est un Comex, challengé par son board pour mettre en place une stratégie IA ambitieuse. Mais depuis un an, la demande vient aussi d'en bas, de ceux qui utilisent ChatGPT chez eux et se demandent comment l'IA pourrait impacter positivement leur métier. L'une des forces d'Artefact est de maîtriser la technologie et de savoir comment vulgariser l'IA, embarquer les équipes, insuffler cette transformation.

## Quels défis êtes-vous amenés à relever pour vos clients ?

**E.M. :** Le challenge le plus récurrent est d'améliorer la collecte et la qualité de la data. Dans beaucoup d'entreprises, les données sont peu accessibles, souvent basées sur des référentiels différents selon les pays ou les

*committees understand that data governance is a prerequisite for deploying a coherent AI strategy. Once the foundations are in place and the organization is solid, we work together to prioritize and develop use cases based on their potential to create value. We also collaborate with IT teams to provide the best technology recommendations.*  
**P.C. :** *Typically, we see executive committees being challenged by their boards to establish ambitious AI strategies. But over the past year, the demand has also started coming from employees themselves—people who use ChatGPT at home and wonder how AI could positively impact their work. Artefact's strength lies in mastering the technology while also demystifying AI, engaging teams, and driving transformation.*

## What challenges do you help your clients overcome?

**E.M. :** *The most common challenge is improving data collection and quality. In many organizations, data is difficult to access and often siloed, with different standards across countries or divisions. Our clients have made progress in this area, but they still need support, not only on the technical front but also in terms of change management, governance, and scaling AI use cases.*  
**A.T.C. :** *Another challenge is helping clients identify use cases that can deliver real business value in the short and medium term. This requires a solid understanding of ROI, taking into account technical constraints, data availability, and team readiness. Our deep industry experience really sets us apart in this area.*

### Artefact

Acteur du conseil en transformation data et IA, Artefact a son siège à Paris. Devenu l'un des leaders mondiaux du secteur en dix ans, il propose une large gamme de services, de la stratégie aux opérations, en passant par le développement de solutions data & IA. Artefact compte 1500 employés dans 22 pays et a enregistré une croissance rapide de son chiffre d'affaires (+30 %) en 2023, qui s'est poursuivie au premier semestre 2024.

Artefact is a data and AI transformation consultancy based in Paris. It has become one of the world leaders in the sector in the space of ten years, offering a wide range of services, from strategy and operations to the development of data and AI solutions. Artefact has 1,500 employees in 22 countries and has recorded rapid growth of its turnover (+30%) in 2023, which has continued in the first half of 2024.

© DR

divisions. Nos clients ont gagné en maturité sur ces questions, mais ils ont encore des besoins, non seulement technologiques mais aussi en termes d'accompagnement au changement, de gouvernance et d'industrialisation des cas d'usage.

**A.T.C :** Un autre défi est d'aider nos clients à identifier les cas d'usage qui peuvent leur apporter de la valeur, avec un réel impact métier à court et moyen terme. Il s'agit d'avoir une bonne appréciation du retour sur investissement, en fonction des contraintes techniques, de la disponibilité et de la maturité des équipes. Sur ce point, c'est la richesse de notre expérience qui fait la différence.

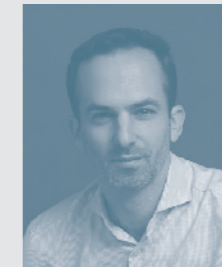
**P.C. :** L'un des freins, souvent sous-estimé, au déploiement de ces technologies est l'humain. Nous faisons en sorte que les fonctions métiers puissent travailler à la fois avec les équipes data & IA et les départements techniques et IT. À vrai dire, c'est moins la technologie qui pose problème que la nécessité d'opérer des changements organisationnels. Faire appel à une société externe facilite grandement ces évolutions.

L'IA est avant tout une révolution qui passe par les hommes. Le lancement de l'Artefact School of data répond à cette nécessité des entreprises d'acculturer et former leurs équipes à l'IA. L'école d'Artefact propose de multiples formats pour faciliter cette adoption, des plateformes d'e-learning pour tous à des sessions expertes sur les dernières innovations technologiques. L'objectif est de démocratiser ces sujets.

## A-t-on raison de croire que l'IA est la clé de la croissance des entreprises ?

**A.T.C :** Il y a beaucoup d'attentes autour de l'IA, mais il faut bien comprendre que l'intelligence artificielle est un accélérateur, pas une baguette magique. Intégrer de l'IA dans sa transformation permet d'optimiser certains processus (ventes, marketing, supply, R&D...) et de décupler l'efficacité opérationnelle, mais cela nécessite une certaine expertise, ainsi qu'une transformation longue et une adoption réussie.

**E.M. :** Il y a en effet deux extrêmes à éviter : le premier est de dire « l'IA, ce n'est pas pour moi », et le deuxième de croire que l'IA peut faire des miracles. Notre travail est d'établir une feuille de route réaliste et adaptée pour chacun de nos clients. ●



**Édouard de Mézerac**  
(H.06)  
Managing Partner, Global Industries Lead

**P.C. :** *One underestimated barrier to deploying these technologies is the human element. We ensure that business functions can collaborate seamlessly with data and AI teams, as well as technical and IT departments. In reality, it's less about the technology itself and more about the need for organizational change. Engaging an external firm like ours makes these transitions much smoother. AI is fundamentally a human-driven revolution. That's why we launched the Artefact School of Data, addressing the growing need for companies to train their teams in AI. Our school offers everything from e-learning platforms for everyone to expert sessions on the latest technological innovations. The goal is to democratize these topics.*

**Is AI really the key to driving business growth?**  
**A.T.C. :** *There are high expectations around AI, but it's important to understand that AI is an accelerator, not a magic wand. Incorporating AI into a transformation can optimize processes (sales, marketing, supply chain, R&D...) and significantly enhance operational efficiency, but it requires expertise and long-term commitment, as well as successful adoption across the organization.*

**E.M. :** *Indeed, there are two extremes to avoid: one is thinking, "AI isn't for me," and the other is believing that AI can work miracles. Our job is to create a realistic and tailored roadmap for each of our clients. ●*

# “Artefact's strength lies in its mastery of the technology, its ability to popularise AI by getting teams on board and driving transformation”





## ABORDER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN CONFIANCE

### APPROACH ARTIFICIAL INTELLIGENCE WITH CONFIDENCE

Pour accompagner la transformation digitale des entreprises, Cyrille Comole-Theveniaud (EM.15), DG de WooElse, propose une méthode originale qui s'appuie sur la puissance des émotions.

*To support the digital transformation of companies, Cyrille Comole-Theveniaud (EM.15), General Manager of WooElse has developed a unique methodology based on the power of emotions.*

#### Quels sont les impacts de l'IA sur les organisations ?

**Cyrille Comole-Theveniaud** : L'IA est une technologie qui inspire et dérange en même temps. Elle automatise des tâches simples ; éclaire sur les phénomènes (IA descriptive), anticipe les tendances (IA prédictive), donne des recommandations sur les actions à mener (IA prescriptive) et favorise la collaboration homme-machine (IA générative). Pour l'entreprise, le défi est double : exploiter l'IA pour optimiser ce qu'elle fait déjà, mais aussi réinventer son business model et explorer de nouvelles opportunités, à la fois en interne et auprès des clients, en quête d'expériences augmentées et de conversations avec les marques.

#### Et au niveau humain ?

**C.C.T.** : L'IA change la manière d'interagir avec les clients, mais aussi avec les équipes. Son adoption se heurte à des résistances. L'exercice est d'autant plus difficile que parfois, près de six générations peuvent cohabiter. La génération Y est souvent frustrée par les rythmes et le cadre des évolutions, alors que la génération X se raidit, craignant de perdre le contrôle. Sans remettre en cause l'organigramme, il faut changer les dynamiques de groupes, et mieux impliquer les agents du changement – ces leaders transverses inspirés par la tech, capables de comprendre, évangéliser et motiver l'innovation – et remettre les émotions au centre du paradigme.



#### Cyrille Comole-Theveniaud (EM.15)

Titulaire de trois Masters, elle a vingt-cinq ans d'expérience dans le marketing innovant et la transformation digitale de grandes entreprises comme Dell ou Amadeus. En 2017, elle lance WooElse Consulting pour accompagner les virages technologiques des entreprises.

*Cyrille holds three Masters degrees and has a 25-year experience in innovative marketing and digital transformation of major companies such as Dell and Amadeus. In 2017, she launched WooElse Consulting to support companies' technological shifts.*

#### What are the impacts of AI on organizations?

**Cyrille Comole-Theveniaud**: AI is a technology that both inspires and disturbs. It automates simple tasks, sheds light on phenomena (descriptive AI), anticipates trends (predictive AI), provides recommendations on actions to take (prescriptive AI), and fosters human-machine collaboration (generative AI). For companies, the challenge is twofold: to leverage AI to optimize what they already do, but also to reinvent their business model and explore new opportunities, both internally and with clients, who are seeking augmented experiences and conversations with brands.

#### And on the human level?

**C.C.T.**: AI changes the way we interact with clients, but also with teams. Its adoption often faces resistance. The challenge is even greater when as many as six generations might coexist in the workplace. Generation Y is often frustrated by the pace and framework of changes, while Generation X stiffens, fearing loss of control. Without questioning the organizational structure, it's essential to change the group dynamics and better involve the change agents—those transverse leaders inspired by technology, able to understand, evangelize, and motivate innovation—and put emotions at the center of the paradigm.

#### How can these resistances be overcome?

**C.C.T.**: Resistance is often linked to a lack of visibility and the acknowledgment of anxieties. Sometimes, employees don't know why the technologies are being implemented or how to use them. My approach is to identify the dominant behavior (hostility,

© Pixels - image générée par l'intelligence artificielle



#### Comment lever les résistances ?

**C.C.T.** : La résistance est souvent liée au manque de visibilité et la prise en compte des anxiétés. Parfois, les collaborateurs ne savent pas à quoi servent les technologies mises en place ni comment les utiliser. Ma méthode consiste à identifier le comportement dominant (hostilité, désengagement, enthousiasme) et l'émotion associée (frustration, peur, accomplissement) afin de proposer une action qui débloque la situation. L'outil paraît trop compliqué ? Je fais de l'éducation. Les objectifs semblent flous ? Je mise sur la communication.

#### Quel est le modèle que vous avez conçu pour accélérer l'adoption des technologies émergentes ?

**C.C.T.** : Mon modèle comporte quatre étapes et s'adapte à tous les secteurs. Première étape, l'état des lieux. Il s'agit d'harmoniser les perceptions du management et des collaborateurs et remplacer la peur par l'inspiration. Seconde étape, l'introduction : c'est la phase cruciale qui amorce la dynamique. Une des clefs ? S'appuyer sur deux équipes pluridisciplinaires distinctes pour préparer le lancement et l'évangélisation. La phase 3, l'accélération, se focalise sur la résilience émotionnelle et la motivation au moyen de deux outils hyper efficaces que j'ai modélisés : le *perceptual flow* et la *priority matrix*. Enfin, l'étape d'institutionnalisation accompagne l'ancrage du projet, met l'emphase sur la célébration et le mentoring. Après, la dynamique est enclenchée. ●

#### WooElse

WooElse Consulting aide les organisations et leurs équipes à se propulser dans l'économie de demain. Son approche inédite, centrée sur l'humain, les émotions et la technologie, facilite l'intégration des technologies et la transition de business model, tout en stimulant l'audace digitale et l'agilité marketing.

*WooElse Consulting helps organisations and their teams propel themselves into tomorrow's economy. Its unique approach, centred on people, emotions and technology, facilitates the integration of technologies and the transition business model transition while stimulating digital audacity and marketing agility.*

*disengagement, enthusiasm) and the associated emotion (frustration, fear, fulfillment) in order to propose an action that unlocks the situation. The tool seems too complicated? I focus on education. The objectives are unclear? Then I develop a stratified communication.*

#### What model have you designed to accelerate the adoption of emerging technologies?

**C.C.T.**: My model has four steps and can be applied to any size of firm and any sector. The first step is the readiness assessment. The goal is to align the perceptions of management and employees and replace fear with inspiration. The second step is the introduction: this is the critical phase that kickstarts the momentum. One of the keys? Create and empower two multidisciplinary teams to prepare the launch and evangelize. Phase 3, acceleration, focuses on emotional resilience and motivation through two highly effective tools that I've developed: "the perceptual flow and the priority matrix". Finally, the institutionalization phase supports the project's integration, emphasizing on celebration and mentoring. The dynamics of transformation are set. ●





## L'AVENIR DE L'IA DANS LE COMMERCE DU LUXE THE FUTURE OF AI IN RETAIL

Comment l'intelligence artificielle transforme-t-elle le secteur du luxe ? Directeur des données et de la technologie de Chalhoub Group, Kamran Abbasi partage son analyse.

*Artificial intelligence is rapidly transforming the luxury retail landscape. Dr. Kamran Abbasi, Chief Data and Technology Officer at Chalhoub Group offers his insightful look.*

### Quelle est l'influence de l'intelligence artificielle sur le comportement des consommateurs ?

**Kamran Abbasi :** L'IA est sans doute l'une des innovations les plus disruptives depuis l'avènement d'Internet. Son impact sur le comportement des consommateurs est considérable, et dans un avenir proche, elle bouleversera la manière dont ils interagissent avec les marques et les services. Les clients attendent déjà des recommandations et des expériences d'achat sur mesure. Or l'IA permet de créer des expériences personnalisées. Prenons l'exemple des recommandations : nombre d'entreprises proposent des moteurs de recommandation, mais rares sont celles qui les ont perfectionnés. Grâce à l'IA, nous sommes en mesure de mieux comprendre les préférences de chaque client, ses habitudes d'achat, voire ses besoins implicites. L'IA peut prédire avec précision ce qu'il pourrait vouloir par la suite.

### Chalhoub Group gère un large portefeuille de marques de luxe. Comment fonctionne l'achat prédictif au sein de votre groupe ?

**K.A. :** L'achat prédictif, c'est l'art de savoir ce qu'un client souhaite avant même qu'il ne le sache lui-même. Au sein de Chalhoub Group, nous utilisons l'IA pour anticiper les attentes des clients en nous basant sur leur historique d'achats et leur comportement en ligne. Grâce aux algorithmes d'apprentissage automatique, nous formulons, de façon proactive, des suggestions de produits qui correspondent aux préférences du client.



**Dr. Kamran Abbasi**  
Directeur des données et de la technologie au sein de Chalhoub Group, il a auparavant travaillé chez Accenture, Argos, Barclays et le journal *Telegraph*, où il a occupé des postes clés dans la technologie.

*Dr. Kamran Abbasi is the Chief Data and Technology Officer at Chalhoub Group. Prior to that, he has worked at Accenture, Argos, Barclays, and the "Telegraph" newspaper, where he held pivotal senior technology roles.*

### How do you see artificial intelligence influencing consumer behavior and expectations in the future?

**Kamran Abbasi:** AI is arguably one of the most disruptive innovations since the dawn of the internet. Its impact on consumer behavior is already profound, and in the near future, it will fundamentally shift how customers interact with brands and services. One of the key ways AI will shape consumer behavior is by heightening their expectations for personalized experiences. Today, customers already demand tailored recommendations and shopping experiences, but AI will take this to a whole new level. Let's take personalized recommendations as an example. While many companies have begun to offer recommendation engines, few have truly perfected them. With AI, we are moving closer to that goal every day. We can better understand each customer's unique preferences, shopping habits, and even their unspoken needs. AI enables us to make hyper-accurate predictions about what they might want next.

### Chalhoub Group operates a portfolio of luxury brands. How does predictive shopping work within your group?

**K.A.:** Predictive shopping is the art of knowing what a customer will want before they do. At Chalhoub Group, we leverage AI to anticipate customer needs based on their purchase history and online behavior. Through machine learning algorithms, we can pre-emptively offer product suggestions that resonate with the customer's preferences. For example, if a customer frequently purchases certain luxury skincare products, AI can predict when they might run low and suggest a timely reorder. Even more, during their browsing journey, AI dynamically

© DR



Par exemple, si un client achète régulièrement des produits de soin, l'IA peut anticiper le moment où il n'en aura plus et lui suggérer de recommander. De plus, lors de leur navigation en ligne, l'IA affine en temps réel ses recommandations, et rend l'acte d'achat plus simple et agréable grâce à sa connaissance du client.

### Comment l'IA améliore-t-elle le service client ?

**K.A. :** En ce domaine, l'IA a un réel potentiel transformateur. Les chatbots existent depuis longtemps, mais ils sont loin d'être parfaits et ils frustreront parfois les clients plus qu'ils ne les aident. Mais l'IA a considérablement évolué et elle améliore aujourd'hui le service client en offrant des interactions presque humaines. Imaginez demander à un assistant virtuel des conseils de mode, comme assortir des chaussures à une robe particulière — l'IA peut devenir votre styliste personnel.

### Quel est le principal enjeu éthique lié à l'utilisation de l'IA dans votre secteur ?

**K.A. :** Le fonctionnement de l'IA repose sur l'analyse d'une quantité importante de données clients. Il est de notre responsabilité de veiller à ce que ces données soient collectées en toute transparence, stockées de manière sécurisée et utilisées de manière éthique. Les clients doivent être assurés que leurs données sont utilisées pour améliorer leur expérience d'achat, et non pour porter atteinte à leur vie privée. ●

### Chalhoub Group

Avec plus de 16 000 collaborateurs dans huit pays du Moyen-Orient, Chalhoub Group est un acteur majeur du luxe depuis 1955. Son portefeuille comprend dix marques en propre et plus de 450 marques internationales de luxe, beauté, mode et art de vivre. Le groupe a récemment élargi ses activités aux domaines de montres, de la joaillerie et des lunettes.

With over 16,000 employees across 8 countries in the Middle East, Chalhoub Group has been a partner and creator of luxury experiences since 1955. Its portfolio encompasses ten owned brands and over 450 international brands in the luxury, beauty, fashion, and art de vivre categories. Recently, the Group expanded its expertise into new categories of luxury watches, jewellery, and eyewear.

*adapts recommendations in real time, constantly refining the shopping experience. It's about removing friction, providing convenience, and making shopping delightful by knowing the customer better than anyone else.*

### How is AI enhancing customer service in luxury retail?

**K.A.:** In the realm of customer service, AI has truly transformative potential. While chatbots have been around for some time, they've historically been hit or miss—sometimes frustrating customers more than helping them. But AI has matured significantly, and now, it's enhancing customer service to provide near-human interactions. Imagine asking a virtual assistant for fashion advice—like pairing shoes with a specific dress—AI can become your personal stylist.

### What is the main ethical issue related to the use of AI in the retail industry?

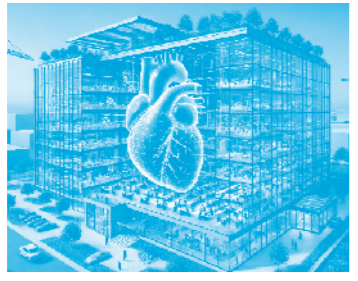
**K.A.:** AI relies on vast amounts of customer data to operate effectively. It is our responsibility to ensure that this data is collected with full transparency, stored securely, and used ethically. Customers should feel confident that their data is being used to enhance their shopping experience—not to invade their privacy. ●



SNEAK PEEK

## MALADIE AU TRAVAIL : SAVOIR ACCOMPAGNER

Les Clubs HEC DiversitéS et HEC We&men ont organisé un événement conjoint sur un sujet tabou : la maladie au travail. Intitulée « Cancers, endométriose, maladies auto-immunes... : une entreprise en bonne santé doit savoir accompagner ses collaborateurs et collaboratrices malades », la rencontre s'est tenue au sein de l'Institut Curie, avec l'objectif d'identifier les leviers qui permettent aux entreprises de mieux accompagner leurs salariés. Experts d'entreprises, innovateurs, créateurs de start-up et blogueurs ont permis d'éclairer de manière pragmatique les enjeux de la maladie en milieu professionnel, et de répondre aux questions des participants.

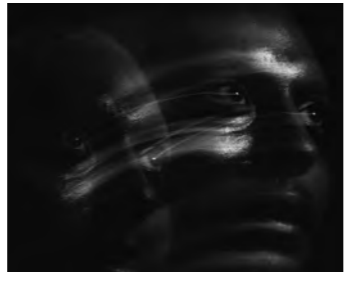


### Workplace illness: how to provide support

The HEC DiversityS and HEC We&Men clubs recently hosted a joint event tackling a sensitive yet crucial topic: illness in the workplace. The event, titled "Cancer, Endometriosis, Autoimmune Diseases... A Healthy Company Must Know How to Support Its Employees," was held at the prestigious Curie Institute. The goal was to identify strategies that help companies better support employees facing health challenges. A panel of business experts, innovators, startup founders, and bloggers offered practical insights into the complexities of managing illness in professional environments and addressed participants' concerns.

## LAURENT BLONDEAU (MBA.10), DU CONSEIL AU FRISSON

Passionné de séries policières, films à suspense et escape games, Laurent Blondeau, fondateur et directeur général du cabinet de conseil Buzzed-In, vient de publier son deuxième roman. Alors que son polar *Urbex Codex* surfait sur la vogue de l'exploration urbaine (pratique interdite mais riche en sensations fortes), son nouvel opus, *L'Autre*, s'attaque au genre du thriller psychologique, et finit par interpeller le lecteur sur sa propre vie. « On doit en sortir avec autant de questions que d'enseignements sur soi », conclut l'auteur. Les deux ouvrages sont parus aux éditions Maïa.



### Laurent Blondeau (MBA.10): from consulting to thrills

A passionate fan of crime dramas, suspense films, and escape games, Laurent Blondeau, founder and CEO of the consulting firm Buzzed-In, has just released his second novel. While his debut mystery, "Urbex Codex", capitalized on the urban exploration trend—a risky yet exhilarating practice—his new book, "L'Autre", dives into the psychological thriller genre, leaving readers questioning their own lives. "You should come away with as many questions as self-discoveries," the author notes. Both works are published by Maïa Editions.

## 6<sup>ES</sup> RENCONTRES HEC DE L'AGROALIMENTAIRE

Chaque année, les Rencontres HEC de l'Agroalimentaire réunissent des acteurs majeurs du secteur autour des enjeux d'actualité du marché. Cette année, la problématique abordée relevait de la gageure : comment garantir une alimentation saine et accessible, tout en amorçant une transition vers des modes de production à bas carbone ? Dans un contexte d'inflation et de tensions géopolitiques majeures, la question a évidemment fait débat, le 13 juin dernier, à la maison des Chambres d'Agriculture à Paris. Vous pourrez retrouver une synthèse des échanges sur le site d'HEC Stories.



### 6th HEC Agribusiness Forum

Each year, the renowned HEC Agribusiness Forum gathers key players in the food industry to address current market challenges. This year's topic was particularly ambitious: how to ensure healthy and affordable food while transitioning to low-carbon production methods? Set against a backdrop of inflation and significant geopolitical tensions, the issue sparked lively debate at the event, which took place on June 13 at the House of Agricultural Chambers in Paris. A summary of the discussions is available on the "HEC Stories" website.

## SANDRA MOREELS (M.97) : ITINÉRAIRE D'UNE PRO DU PARAMOTEUR

Le 31 mai dernier, Sandra était choisie pour porter la flamme olympique à Granville, dans la Manche. « Ma passion pour l'ULM, le fait que je sois championne de France 2023 de paramoteur en binôme et membre de l'équipe de France d'endurance Paramoteur 2024 ont dû jouer dans les choix », indiquait-elle alors. Comme un bonheur n'arrive jamais seul, Sandra a décroché le 11 août le titre de championne du monde à Manston, en Angleterre.



### Sandra Moreels (M.97): the journey of a paramotor pro

On May 31, Sandra Moreels was selected to carry the Olympic torch in Granville, Normandy. « My passion for ultralight aviation, being the 2023 French paramotor tandem champion, and my membership in the French Paramotor Endurance Team for 2024 likely played a role in the selection, » she explained. As if one achievement weren't enough, Sandra went on to win the world championship title on August 11 in Manston, England.

© DR



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

[WWW.HECSTORIES.FR](http://WWW.HECSTORIES.FR)

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



# index

## • Par année de promotion

Philippe Haustête (H.82), p. 9  
François-Henri Pinault (H.85), p. 71  
Nicolas Nadal (H.86), p. 67  
Pierre Planchon (H.89), p. 84  
Muriel Tek Roquejeoffre (H.93), p. 19  
Valérie Taittinger Colloredo (H.94), p. 80  
Sandra Moreels (M.97), p. 95  
Guillaume Klossa (H.96), p. 62, 71  
Claudia Montero (H.97), p. 46  
Alexandre Mars (H.99), p. 36  
Michael Ogrinz (H.00), p. 81  
Romain Troublé (M.01), p. 16  
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 34, 75  
Naoaki Sakata (MBA.03), p. 19  
Hortense de Roux (H.05), p. 3, p. 78  
Xavier Niffle (M.05), p. 84  
Claire Calmejane (M.06), p. 70  
Édouard de Mézerac (H.06), p. 86  
Arnaud Peltier (MBA.07), p. 11  
Jean-Noël Barrot (H.07), p. 77  
Alexandre Thion de la Chaume (H.08), p. 86  
Pascal Coggia (H.09), p. 86  
Laurent Blondeau (MBA.10), p. 94  
Taro Araya (Trium EMBA.11), p. 23  
Yosra Jarraya (H.12), p. 7  
Claire Foulquier-Gazagnes (H.13), p. 66  
Alice Default (H.14), p. 69  
Cyrille Comole-Theveniaud (EM.15), p. 90  
Cécile Villette (MBA.16), p. 76  
Mathilde Grivet (H.18), p. 9  
Déborah Aisenberg (M.19), p. 8  
Mauricio Ricaud (M.19), p. 22  
Albane Dersy (M.19), p. 76  
Magdeleine Courtois (X-HEC.22), p. 10  
Tom Vroemen (E.22), p. 14  
Augustin Rivoire (X-HEC.22), p. 18  
Marie Debié (X-HEC.22), p. 18  
Oumar Ndiaye (em.22), p. 21  
Emmanuelle Gautier (X-HEC.23), p. 7  
Quentin Marquet (X-HEC.23), p. 7  
Oscar Stubler (X-HEC.23), p. 10

Gaspard Espitallier (X-HEC.23), p. 10  
Léo Mostéfa (X-HEC.23), p. 12  
Areej Naqshbandi (M.23), p. 44  
Héloïse Rozès (X-HEC.23), p. 69  
Thomas Minassian (H.23), p. 71  
Yosuke Ko (H.23), p. 84  
Zhu Zhu (M.24), p. 20  
Behishta Nazir (H.24), p. 26, 75  
Nicolò Magnante (H.24), p. 68  
Anastasiia Ivankova (M.24), p. 75  
Olha Vasyliv (M.24), p. 75  
Mykyta Alekseiev (M.24), p. 75  
Atheer Alkhalifa (E.24), p. 75  
Moupttaou Yarou (MBA.24), p. 75

## • Par ordre alphabétique

Déborah Aisenberg (M.19), p. 8  
Mykyta Alekseiev (M.24), p. 75  
Atheer Alkhalifa (E.24), p. 75  
Taro Araya (Trium EMBA.11), p. 23  
Jean-Noël Barrot (H.07), p. 77  
Laurent Blondeau (MBA.10), p. 94  
Claire Calmejane (M.06), p. 70  
Pascal Coggia (H.09), p. 86  
Cyrille Comole-Theveniaud (EM.15), p. 90  
Magdeleine Courtois (X-HEC.22), p. 10  
Marie Debié (X-HEC.22), p. 18  
Alice Default (H.14), p. 69  
Albane Dersy (M.19), p. 76  
Gaspard Espitallier (X-HEC.23), p. 10  
Claire Foulquier-Gazagnes (H.13), p. 66  
Emmanuelle Gautier (X-HEC.23), p. 7  
Mathilde Grivet (H.18), p. 9  
Philippe Haustête (H.82), p. 9  
Anastasiia Ivankova (M.24), p. 75  
Yosra Jarraya (H.12), p. 7  
Guillaume Klossa (H.96), p. 62, 71  
Yosuke Ko (H.23), p. 84

Nicolò Magnante (H.24), p. 68  
Quentin Marquet (X-HEC.23), p. 7  
Alexandre Mars (H.99), p. 36  
Thomas Minassian (H.23), p. 71  
Claudia Montero (H.97), p. 46  
Sandra Moreels (M.97), p. 95  
Léo Mostéfa (X-HEC.23), p. 12  
Édouard de Mézerac (H.06), p. 86  
Nicolas Nadal (H.86), p. 67  
Areej Naqshbandi (M.23), p. 44  
Behishta Nazir (H.24), p. 26, 75  
Oumar Ndiaye (em.22), p. 21  
Xavier Niffle (M.05), p. 84  
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 34, 75  
Michael Ogrinz (H.00), p. 81  
Arnaud Peltier (MBA.07), p. 11  
François-Henri Pinault (H.85), p. 71  
Pierre Planchon (H.89), p. 84  
Mauricio Ricaud (M.19), p. 22  
Augustin Rivoire (X-HEC.22), p. 18  
Hortense de Roux (H.05), p. 3, p. 78  
Héloïse Rozès (X-HEC.23), p. 69  
Naoaki Sakata (MBA.03), p. 19  
Oscar Stubler (X-HEC.23), p. 10  
Valérie Taittinger Colloredo (H.94), p. 80  
Muriel Tek Roquejeoffre (H.93), p. 19  
Alexandre Thion de la Chaume (H.08), p. 86  
Romain Troublé (M.01), p. 16  
Olha Vasyliv (M.24), p. 75  
Cécile Villette (MBA.16), p. 76  
Tom Vroemen (E.22), p. 14  
Moupttaou Yarou (MBA.24), p. 75  
Zhu Zhu (M.24), p. 20



La problématique d'un **logiciel intelligent**, c'est de rester modeste, réellement utile et facile à utiliser.

C'est pour cela que **PremioCare** vient d'être évalué **NUMÉRO 1** des logiciels de gestion de cabinet par l'association indépendante 100.000Médecins.org

**PremioCare, assistant digital intelligent du médecin** généraliste et du spécialiste, pour la prévention, la détection précoce des maladies, et le suivi facile des pathologies complexes.

**PremioCare : Un patient bien suivi fait un médecin heureux.**

→ Le logiciel qui prend soin des **médecins** (et des patients !)

www.premiocare.fr



The future starts now.  
*Let's shape it together.*



We are a transformational law firm.  
[aoshearman.com](https://aoshearman.com)

**A&O SHEARMAN**