

# hec Stories

yearbook

2026  
A CAMPUS  
ODYSSEY



*Cartier*



L'Âme du Voyage

Les Montagnes Karstiques de Guilin, Chine

LOUIS VUITTON

HEC Stories is published twice  
a year 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  
Editorial designer (Business section):  
Hubert Quetel

#### JOURNALISTS

Marianne Gérard, Thomas Lestavel,  
Marc Ouahnon, Marie Tourres

#### PHOTOGRAPHERS

Ed Alcock, Sandrine Expilly,  
Ciprian Olteanu / Waverline

#### Cover illustration :

Zach Lieberman

#### ADMINISTRATIVE

HEC Editions 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@dem-com.fr  
www.em-com.fr

ISSN : 3037-6572

Legal deposit at publication  
Print by Sprint  
Paper from sustainably  
managed forests  
Printing production  
by Thierry Bravard  
Copyright HEC Stories

To read the magazine  
in PDF on the website  
www.hecstories.fr,  
use the following code:  
YearbookHEC2025

Pour lire le magazine en PDF  
sur le site [www.hecstories.fr](http://www.hecstories.fr),  
renseignez le code suivant :  
YearbookHEC2025



**You can subscribe**  
**Vous pouvez vous abonner**



© Jean-Marc Biais / HEC Paris



Belles adresses depuis 80 ans  
à Paris et dans l'ouest parisien

VENTE  
LOCATION  
29 AGENCES

CHRISTIE'S  
INTERNATIONAL REAL ESTATE™

01 84 75 49 29  
WWW.DANIELFEAU.COM



\*Immobilier International

## L'ÉDITO

### d'Hortense de Roux

(H.05), présidente d'HEC Alumni



C

hers amis,

Nous vivons un moment charnière pour notre école. En 1964, le Général de Gaulle inaugurait le campus de Jouy-en-Josas. HEC Paris hors les murs, voilà un acte fort, visionnaire, qui a permis d'offrir aux étudiants un cadre exceptionnel, l'un des plus grands campus d'Europe. Soixante ans plus tard, il est temps de réinventer ce campus. Dans ce numéro, vous partirez à la rencontre des architectes et des principaux artisans de ce projet ambitieux qui va être le catalyseur du rayonnement de notre école. Car ce projet n'est pas fait que de pierres, il est fait également d'innovation pédagogique, d'excellence académique à travers la recherche et surtout de lieux de vie pour que les élèves de tous les programmes – français comme internationaux – puissent enrichir leur expérience académique en y ajoutant une dimension humaine, clé de voûte de notre réseau d'alumni. Notre campus est le lieu de toutes les expériences fondatrices, il est un socle commun pour tous les alumni qui y ont un attachement fort et pour beaucoup viscéral, comme nous avons pu le constater lors de la mobilisation des diplômés pour la reconstruction de l'amphi Blondeau. C'est une opportunité unique pour beaucoup d'HEC d'incarner nos valeurs de transmission et de solidarité en participant à la construction du campus de demain, celui qui abritera les futurs HEC pour le demi-siècle à venir. J'espère que ce numéro vous aidera à vous approprier cet extraordinaire projet et que vous serez au rendez-vous pour le soutenir car chaque pierre compte !

Bonne lecture

© DR

*Dear friends,  
We are living a pivotal moment for our School. In 1964, General de Gaulle inaugurated the Jouy-en-Josas campus – a bold, visionary move that allowed HEC Paris to open its doors to the world and offer students an exceptional setting, one of the largest campuses in Europe. Sixty years later, the time has come to reinvent it. In this issue, you'll meet the architects and key players behind this ambitious project – one that will become the catalyst for HEC's continued influence and growth. This transformation is not just about buildings. It's about pedagogical innovation, academic excellence through research, and, above all, vibrant living spaces where students from all programs – French and international alike – can enrich their learning experience with a human dimension: the cornerstone of our alumni network. Our campus is the cradle of so many defining experiences. It remains a shared foundation for all alumni – an enduring, almost visceral bond, as we saw in the collective mobilization to rebuild the Blondeau amphitheater. Today, we have a unique opportunity to embody our values of transmission and solidarity by helping build the campus of tomorrow – the one that will welcome future generations of HEC students for the next fifty years. I hope this issue helps you connect with this extraordinary project and inspires you to support it – because every stone matters.*

Enjoy the read



### innovations

Projets, profils et succès à venir...  
ce qu'il faudra suivre en 2026 !  
p.10

*high-voltage motorcycles, subversive  
jewelry, responsible petits fours...  
discover everything that's changing!*

## campus



### the campus project

2026 marque le coup d'envoi  
de la rénovation du campus HEC.  
Un chantier ambitieux, qui vise  
à transformer l'École en profondeur.  
Explications avec Éloïc Peyrache,  
dean d'HEC Paris, et les architectes Kjetil  
Trædal Thorsen et Lucie Niney,  
p.18

*2026 marks the start of the major renovation  
of the Jouy-en-Josas campus—a project  
set to profoundly transform the School.  
Éloïc Peyrache, Dean of HEC Paris, and  
architects Kjetil Trædal Thorsen and Lucie  
Niney present the campus renovation project*

### student's life

Innovation pédagogique, programmes  
de bourses... Ce qui change pour les étudiants,  
p. 40

*Pedagogical innovation, scholarship programs, research...  
Change is also at the heart of HEC's broader strategy*

### centers and institutes

Pour faire rayonner la recherche et les initiatives  
de ses centres et instituts, HEC crée HEC Institute.  
Rencontre avec son directeur Yann Algan,  
p. 44

*To showcase the research and initiatives  
of its centers and institutes, HEC has created HEC Institute.  
An interview with its director, Yann Algan*

### research

Transfuge de la Wharton School de Philadelphie,  
Aline Gatignon rejoint HEC Paris.  
Données personnelles et publicité en ligne :  
une masterclass avec Klaus Miller,  
p. 52

*From Wharton to HEC: Aline Gatignon joins the faculty.  
Personal data and online ads — a masterclass with Klaus Miller*

### fundraising

La Fondation HEC lance sa nouvelle campagne,  
p. 58

*The HEC Foundation kicks off its new campaign*

## alumni

### interview

À l'occasion de la création du Centre Family Business, Cécile  
de Lisle(M.04) interviewe Pascaline Peugeot de Dreuzy (E.10),  
p. 62

*On the launch of the Family Business Center, Cécile de Lisle (M.04)  
sits down with Pascaline Peugeot de Dreuzy (E.10)*



DISPONIBLE SUR DIOR.COM



# DIOR

© 2024 Dior, Ed. Alcock

soirées

## interview

Chargée de l'Agenda numérique 2030 du Qatar, Reem Mohammed Al Mansoori (E.16) défend une révolution digitale inclusive, p. 68

*Leading Qatar's Digital Agenda 2030, Reem Mohammed Al Mansoori (E.16) champions an inclusive digital revolution*

## event

HEC célèbre quinze ans de présence au Qatar, p. 72

*HEC celebrates fifteen years in Qatar*



## trajectory

De l'aventure Kering à la Fondation HEC, l'itinéraire impromptu de Jean-François Palus (H.84), p. 74

*From Kering to the HEC Foundation: the unexpected path of Jean-François Palus (H.84)*



## trajectory

Jennifer Timani (H.28), une étudiante qui ne manque pas de punch, p. 82

*Jennifer Timani (H.28), a student who packs a punch*

## trajectory

Médecin, styliste et activiste, Mayada Adil (H.27), défend le peuple du Soudan, p. 88

*Doctor, designer, and activist, Mayada Adil (H.27) stands up for the people of Sudan*

## network

### by the numbers

2025, une année en chiffres, p. 99

*2025: the year in key figures*

### event

Les Matins HEC, une tradition d'actualité, p. 100

*Les Matins HEC, a tradition rooted in current affairs*

### media

L'émission web «L'Entretien HEC» et le nouveau podcast Trajectoires à découvrir en ligne, p. 101

*Discover the web series "L'Entretien HEC" and the new podcast "Trajectoires" online*

## chapters

Bénin et Koweït : l'association HEC Alumni s'étend à travers le monde, p. 104

*From Benin to Kuwait, HEC Alumni is expanding worldwide*

## awards

Les Prix Mercure récompensent les alumni à l'international, p. 106

*The Mercure Awards recognize HEC alumni around the world*

## events

Un anniversaire de promo big size sur le campus et un study trip à Londres, p. 108

*Big class reunions on campus and a study trip to London*

## hec life project

Focus sur l'accompagnement professionnel des alumni et le nouveau parcours Top Executives, p. 112

*Spotlight on alumni career development and the new Top Executives program*

## alumni journal

Les messages des clubs et des promos à retrouver en ligne, p. 116

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

## business

### décideurs

Les entreprises témoignent, p. 121

*Companies share their stories*

# EN COUV'



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

## Transformation ahead

The campus holds its breath. The buildings you know by heart, the paths where generations of students cross — everything seems to pause, as if the School were preparing to grow once again. This calm before the transformation is that of HEC on the eve of a major renovation. More than an architectural project, it marks a new way of rethinking daily life and learning on the campus. As Éloïc Peyrache explains, "HEC must be a place where the world of tomorrow is shaped — where policies are assessed, and solutions built. It had become essential to rethink the campus to meet new challenges" (p.20). To envision its future campus, HEC turned to Norwegian architect Kjetil Thorsen — the creative mind behind the Oslo Opera House and the future Riyadh metro. He has imagined buildings as breathing spaces, alive with light and nature, guiding how they are used (p.28). Alongside him, Lucie Niney, cofounder of the NeM agency — which recently brought new life to the Bourse de Commerce-Pinault Collection — ensures that the campus remains true to its identity: a place of passage and exchange (p.34). Because a place only takes on meaning through those who inhabit it, Jean-François Palus, former right-hand man to François-Henri Pinault at Kering, has taken the helm of the HEC Foundation. A native of Castres, he knows how deeply the generosity and commitment of alumni — through their giving — contribute to building the campus of the next fifty years (p.74). And then there are those who already embody this future. Mayada Adil, from Sudan, a doctor and activist for women's rights, whose courage and urgency give new meaning to the School's mission: empowering those who drive change (p.88). Born in Kyiv to a Lebanese father and a Ukrainian mother, Jennifer Timani grew up among sports clubs and local traditions. Now a boxing champion, she is the first student to receive the Stan Schwab Scholarship for athletic excellence and merit (p.82). These paths — at the crossroads of cultures — reflect what HEC has become: a vibrant meeting point for energy, ideas, and stories. For many of you, this is where you learned rigor, courage, and teamwork. It's where you met your business partners, lifelong friends — and sometimes, your loves. And it's also where you can now give back, and help shape HEC's transformation.

## Avis de transformation

Le campus retient son souffle. Les bâtiments que vous connaissez sur le bout des doigts, les allées où les promos se croisent, tout semble suspendu, comme si l'École se préparait à grandir encore. Ce calme avant la métamorphose, c'est celui d'un HEC à la veille d'un grand chantier. Plus qu'une affaire d'architecture, ce projet s'annonce comme une manière de repenser la vie quotidienne et l'apprentissage sur le site de Jouy-en-Josas. Pour Éloïc Peyrache, « HEC doit être un lieu où se pense le monde de demain, où s'évaluent les politiques et où se construisent les solutions. Il devenait indispensable de repenser le site pour répondre aux nouveaux enjeux » (p.20).

Pour imaginer son futur campus, HEC s'est entourée de l'architecte norvégien Kjetil Thorsen, à qui l'on doit notamment l'opéra d'Oslo et le futur métro de Riyad, a pensé les bâtiments comme des respirations, des espaces vivants où la nature et la lumière guident les usages (p. 28). À ses côtés, Lucie Niney, cofondatrice de l'agence NeM, qui a redonné une âme à la Bourse de Commerce - Pinault Collection, veille à ce que le campus reste fidèle à son identité : un lieu de passage et de partage, à la fois enraciné et ouvert (p. 34). Et parce qu'un lieu ne prend tout son sens qu'à travers celles et ceux qui l'habitent, Jean-François Palus, ancien bras droit de François-Henri Pinault chez Kering, a pris la tête de la Fondation HEC. Cet enfant de Castres sait combien la générosité et l'attachement des alumni, à travers leurs dons, participent à bâtir le campus des cinquante prochaines années (p. 74). Et puis, il y a celles qui représentent déjà ce futur. Maya Adil, venue du Soudan, militante pour les droits des femmes. Son engagement, forgé dans l'urgence et le courage, trouve ici un nouvel écho : celui d'une École qui veut donner les moyens d'agir à celles et ceux qui transforment le monde (p. 88). Née à Kyiv d'un père d'origine libanaise et d'une mère ukrainienne, Jennifer Timani a, elle, grandi entre les clubs sportifs et les traditions du pays. Aujourd'hui championne de boxe anglaise, elle devient la première étudiante à obtenir la bourse Stan Schwab pour l'excellence et le mérite sportif (p. 82). Ces parcours, à la croisée des cultures, racontent ce que l'École est devenue : un carrefour d'énergies, d'idées, de récits singuliers qui se répondent. Pour beaucoup, c'est ici que vous avez appris rigueur, audace, collectif. C'est ici que vous avez rencontré associés, bandes d'amis et parfois, vos amours. Et c'est là aussi que vous pouvez transmettre et contribuer à la transformation d'HEC.



# Un bateau-labo pour le climat

## A floating lab for the climate

**L**En 2026, un étrange navire affrété par la Fondation Tara Océan embarque pour une expédition au long cours. Conçu pour se laisser coincer dans la glace, ce laboratoire flottant permettra d'étudier *in situ* les écosystèmes de l'Arctique. L'objectif : observer la biodiversité marine, le plancton et les impacts du changement climatique.

Pilotée par Romain Troublé (M.01), cette aventure scientifique et humaine s'inscrit dans la lignée des précédentes expéditions menées par Tara Océans. Depuis 2009, la fondation a collecté des dizaines de milliers d'échantillons et des milliards de données génétiques, révélant un monde invisible d'une richesse insoupçonnée. Une avancée pour la compréhension des micro-organismes marins essentiels à l'équilibre climatique. La prochaine phase devrait encore enrichir ces observations scientifiques, tout en amplifiant la sensibilisation et la mobilisation autour de la protection des océans.

**Une mission pour étudier l'écosystème marin de l'Arctique**

**A mission to explore the Arctic's marine life**

**I**n 2026, an extraordinary vessel chartered by the Tara Ocean Foundation will set sail on a long-term scientific expedition. Designed to become trapped in the Arctic ice, this floating laboratory will allow researchers to study ecosystems *in situ* — observing marine biodiversity, plankton, and the impacts of climate change. Led by Romain Troublé (M.01), this scientific and human adventure follows in the wake of previous Tara Oceans expeditions. Since 2009, the foundation has collected tens of thousands of samples and billions of genetic data points, uncovering an invisible world of astonishing richness — a breakthrough in understanding the microorganisms essential to Earth's climate balance. This next chapter will further deepen that research while raising awareness and mobilizing action to protect the oceans.

© Tara Ocean, DR, Christian Sabo / Instacart

# Le succès qui décoiffe

**A success that turns heads**

Lancée en décembre 2021 par Pauline Laurent et Flore des Robert (H.04), La Bonne Brosse est née d'un objectif simple : réinventer un geste du quotidien — se brosser les cheveux — avec exigence et authenticité. Depuis son lancement avec quatre modèles, la marque a étendu sa gamme et propose désormais douze brosses (brushing, bébé, cheveux texturés...) ainsi que sept soins capillaires. Totalisant 10 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024 (avec un objectif de doublement pour 2025), La Bonne Brosse vise l'international. Sa visibilité, boostée par Goop (et par la coiffeuse d'Emma Stone), a lancé le mouvement : Bloomingdale's référence ses produits dans 15 points de vente américains depuis novembre, et Selfridges les distribuera également à Londres. Bientôt une extension par capillarité ?



**L**unched in December 2021 by Pauline Grisoni and Flore des Robert (H.04), La Bonne Brosse was born from a simple idea: to reinvent a daily ritual — brushing one's hair — with precision and authenticity. Since debuting with just four models, the brand has expanded its range to twelve brushes (including baby, blow-dry, and textured-hair versions) and seven haircare products. With €10 million in revenue in 2024 — and plans to double that by 2025 — La Bonne Brosse is now setting its sights on international growth. Its visibility skyrocketed after a feature on Goop (and a glowing endorsement from Emma Stone's hairstylist). Since November, Bloomingdale's has carried the brand in 15 U.S. stores, and Selfridges will soon follow in London. A brand clearly spreading its influence — strand by strand.

**Fidji Simo créera des applications dans les domaines de l'éducation, de la santé et du coaching personnel**

**Fidji Simo will develop applications in education, healthcare, and personal coaching**



# La frenchy d'OpenAI

**OpenAI got its french touch**

Il y a quelques mois, nous suivions Fidji Simo (H.08) dans son quotidien à la tête d'Instacart, leader américain de la livraison alimentaire (voir *HEC Stories numéro 25*). Son parcours et son leadership nous avaient captivés. Aujourd'hui, c'est le monde entier qui a les yeux rivés sur celle qui vient de rejoindre OpenAI en tant que CEO of Applications. Dans ce rôle stratégique, elle supervise les équipes responsables de la diffusion des produits d'OpenAI (dont ChatGPT), tout en développant des applications dans les domaines de la santé, de l'éducation ou du coaching personnel. Travaillant en étroite collaboration avec le CEO Sam Altman (qui se concentre désormais sur la recherche et la sécurité), Fidji Simo a exprimé son enthousiasme en déclarant que l'intelligence artificielle avait le potentiel pour offrir à tous de nouvelles possibilités, à condition de guider cette technologie vers le bien public. Une réussite française hors du commun.

**J**ust a few months ago, we followed Fidji Simo (H.08) in her daily life as CEO of Instacart, the U.S. leader in grocery delivery (see *HEC Stories No. 25*). Her remarkable career and leadership already had us captivated. Today, the world's attention is once again on her: Fidji Simo has just joined OpenAI as CEO of Applications. In this strategic role, she oversees the teams responsible for deploying OpenAI's products — including ChatGPT — while developing new applications in healthcare, education, and personal coaching. Working closely with CEO Sam Altman, who now focuses on research and safety, Simo has shared her excitement about the transformative potential of artificial intelligence — provided it is guided toward the common good. A truly exceptional French success story.

innovations



leisure

## Fun d'intérieur Fun indoors

Après un début de carrière dans le private equity, Édouard Malnoy (H.19) décide de créer sa propre entreprise. Son idée ? Des centres de loisirs indoor, pour lesquels il existe « une demande forte mais une offre encore fragmentée, peu professionnelle ». Banco ! En quatre ans, Hadrena se hisse au rang de leader avec 160 sites répartis dans sept pays et déjà 250 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le groupe a développé plusieurs marques phares : SpeedPark, Games Factory, mais aussi des concepts originaux comme Fort Boyard Aventures ou Eclipso (réalité virtuelle), et des nouveaux projets sont en cours comme Compact Splash, un action game urbain attendu à Paris en 2026. Ambition pour l'année à venir : devenir le leader du loisir indoor aux États-Unis, où le concept a un grand potentiel de développement. Un défi sur mesure pour Hadrena, entre stratégie business et goût du jeu.

After starting his career in private equity, Édouard Malnoy (H.19) decided to strike out on his own. His idea? Indoor leisure centers – a sector with “strong demand but still fragmented and lacking professionalism.” It was a winning bet: in just four years, Hadrena has become a market leader, with 160 venues across seven countries and already €250 million in revenue. The group has developed several flagship brands – SpeedPark, Games Factory – along with original concepts like Fort Boyard Aventures and Eclipso (virtual reality). And new projects are on the way, including Compact Splash, an urban action game set to open in Paris in 2026. Next year’s ambition: to become the leader in indoor entertainment in the United States, a market ripe for expansion. A challenge tailor-made for Hadrena – where business strategy meets the spirit of play.

La suite IA repose sur une palette d'outils divers et une protection des données

The AI suite combines a wide range of tools with robust data protection

tech

## IA : un sérieux challenger Challenging the AI giants

Cofondateur de Delos, Julien Rivière (H.25) ambitionne de bâtir une alternative crédible aux géants américains de l'IA. Après un développement rapide grâce à des contrats avec des grands comptes comme Allianz, BPCE ou TotalEnergies, Delos compte aujourd'hui 50 000 utilisateurs. Si les deux tiers de ces clients sont en France, l'entreprise s'apprête à conquérir de nouveaux marchés dès 2026, avec le lancement de la troisième version de sa plateforme, qui intégrera un générateur de slides et un tableur repensé grâce à l'IA. La solution séduit déjà au Moyen-Orient, en Asie et aux États-Unis. Son avantage ? La suite repose sur l'orchestration des meilleures IA disponibles, sans en privilégier une seule. Chaque utilisateur pioche dans une panoplie d'applications : orchestration multi-LLM, synthèse de réunions, outils bureautiques intelligents. « Les cas d'usage sont multiples : un journaliste peut générer un article à partir d'un fichier audio, un RH analyser des contrats, un commercial enrichir ses rendez-vous clients », détaille le fondateur. Last but not least, la souveraineté des données est garantie. « La solution reste la même partout, mais les datas sont hébergées sur le territoire national. Les données d'un utilisateur qatari restent au Qatar. »

Co-founder of Delos, Julien Rivière (H.25) aims to build a credible European alternative to the American AI giants. After rapid growth fueled by contracts with major clients such as Allianz, BPCE, and TotalEnergies, Delos now counts 50,000 users. While two-thirds are based in France, the company is preparing to expand into new markets in 2026 with the launch of the third version of its platform – featuring an AI-powered slide generator and a reinvented spreadsheet tool. The solution is already gaining traction in the Middle East, Asia, and the United States. What sets Delos apart is its multi-LLM orchestration, integrating the best available AIs rather than relying on just one. Each user can draw from a wide range of applications: meeting summarization, smart office tools, and AI-enhanced workflows. “The use cases are endless,” says Rivière. “A journalist can generate an article from an audio file, an HR manager can analyze contracts, a sales executive can enrich client meetings.” And last but not least: data sovereignty is fully guaranteed. “The solution is the same everywhere,” he explains, “but data is always hosted locally. A Qatari user’s data stays in Qatar.”

© DR





**Mauvaise direction**

Mêlant témoignages inédits et anecdotes cinglantes, Vincent Beauflis (H.75), du magazine *Challenges*, interroge : les dirigeants d'entreprise sont-ils guidés par la recherche cynique du profit ou soumis aux contradictions d'un système ? Entre loi du marché et attentes sociales, une plongée sans merci dans le capitalisme français.

**Les patrons sont-ils des monstres ?, de Vincent Beauflis (H.75), éditions de l'Observatoire, 21 €**



**Aider, mode d'emploi**

Ancien directeur de Care France, Philippe Lévêque (H.82) signe un ouvrage salutaire : en 50 questions claires et drôlement illustrées, il explique aux jeunes comment fonctionne l'action humanitaire, d'où viennent les crises et comment chacun peut agir, à son échelle. Un petit livre pour éveiller les consciences.

**L'Action humanitaire - J'ai tout compris, de Philippe Lévêque (H.82), éditions Privat Jeunesse, 13,90 €**



*fashion*

**Cachemire tricolore**  
*Soft power*

La Maison Bompard, qui célèbre cette année ses 40 ans, choisit une nouvelle égérie (l'actrice québécoise Charlotte Le Bon) et dévoile une collection élargie, de la maille seconde peau aux manteaux de laine et cachemire. Directrice générale depuis 2023, Laurence Levy (H.05) continue aussi de déployer la marque à l'international : après Madrid, Bompard ouvrira sa troisième boutique londonienne à South Molton Street au printemps 2026, signe d'une stratégie d'implantation haut de gamme. Et d'une extension tout en douceur.

**Celebrating its 40th anniversary this year, Maison Bompard has chosen a new muse — Québécois actress Charlotte Le Bon — and unveiled an expanded collection, from second-skin knitwear to wool and cashmere coats. Since becoming CEO in 2023, Laurence Levy (H.05) has continued to lead the brand's international expansion: after Madrid, Bompard will open its third London boutique on South Molton Street in spring 2026 — a clear statement of its high-end positioning. A soft — yet steady — growth story.**



**Ça sent le sapin!**

Charlotte Colmet Daège-Duverne (H.04) navigue dans l'univers enfantine et cofonde en 2011 la maison d'édition Marcel et Joachim pour offrir aux petits des livres beaux, sensibles et inventifs. Une ligne graphique forte et exigeante que l'on retrouve dans ce conte de Noël où les repères s'inversent... et le merveilleux surgit.

**Noël à l'envers, de Charly Delwart et Charles Dutertre, éditions Marcel et Joachim, 14,90 €**



**L'avenir est tout vert**

Pionnier de l'hydrogène, Pierre-Étienne Franc (H.93) livre un essai lucide et optimiste sur la transition écologique. Entre visions d'avenir et exemples d'innovations vertes, il montre, en s'appuyant sur des actions concrètes plutôt que sur de grands discours, comment l'entreprise peut devenir un vrai levier de transformation.

**Sauver le monde pour le changer (et pas l'inverse), de Pierre-Étienne Franc (H.93), éditions de l'Aube, 20 €**

© DR

campus

*le grand dossier*



THE CAMPUS PROJECT

# studies for the future



Entre racine et modernité, HEC Paris réinvente son campus. Car penser l'avenir, c'est aussi repenser le lieu où il s'écrit.

*Between heritage and modernity, HEC Paris is reinventing its campus — because shaping the future starts with rethinking where it begins.*

© Sira, Kaipunki

ÉLOÏC PEYRACHE, DEAN OF HEC PARIS

# An iconic place to shape the world of tomorrow

**E**n gestation depuis plusieurs années, la modernisation du campus de Jouy-en-Josas répond à des besoins actuels en termes de pédagogie, de réflexion collective et de création de savoir, tout en affichant une forte ambition de construction durable et de respect de l'environnement. Explications des enjeux de ce grand projet, avec Éloïc Peyrache, directeur général d'HEC Paris.

## Quelle a été la genèse de l'actuel projet de modernisation du campus d'HEC ?

C'est une ambition qui nous anime depuis longtemps. Nous avons souvent évoqué la nécessité d'une transformation en profondeur du campus mais cette réflexion a été mise en suspens durant la crise du Covid. En mai 2023, nous avons relancé la dynamique en organisant un appel d'offres qui a permis de sélectionner quatre équipes invitées à participer à un concours d'architecture et d'aménagement.

Après dix-huit mois de compétition, notre choix s'est porté sur un consortium associant les promoteurs Sogelym Dixence et Linkcity, entourés de plusieurs cabinets d'architectes rassemblant toutes les compétences nécessaires à la réalisation d'un projet de cette envergure. Parmi eux, Snøhetta, célèbre pour l'opéra

**i**n the making for several years, the modernization of HEC Paris's Jouy-en-Josas campus addresses today's needs in teaching, collective reflection, and knowledge creation—while embodying a strong commitment to sustainable construction and environmental responsibility. Éloïc Peyrache, Dean of HEC Paris, explains the ambitions behind this major project.

## What was the genesis of HEC's current campus modernization project?

This has been a long-standing ambition. We've often discussed the need for a profound transformation of the campus, but that reflection was put on hold during the Covid crisis. In May 2023, we reignited the initiative by launching a call for tenders, which led to four teams being invited to participate in an architecture and development competition. After eighteen months of competition, we selected a consortium led by developers Sogelym Dixence and Linkcity, working with several architectural firms that bring together all the expertise required for a project of

© Ciprian Olteanu / Wavetime



d'Oslo et la Bibliotheca Alexandrina, apportera une signature architecturale forte. L'agence NeM, quant à elle, s'est distinguée par la réhabilitation de la Bourse de Commerce - Pinault Collection. Elle travaillera aux côtés de Pierre-Antoine Gatier, architecte en chef des monuments historiques qui jouera un rôle essentiel dans la préservation des bâtiments patrimoniaux présents sur le site.

L'alchimie entre les membres de cette équipe a été déterminante. Elle constitue un véritable atout pour mener à bien ce projet qui s'inscrit dans la durée. Nous avons retenu l'équipe qui a su le mieux répondre à nos exigences du moment tout en proposant beaucoup de flexibilité: un campus ne se construit pas pour cinq ans mais pour plusieurs décennies.

#### Pourquoi cette volonté de rénover le campus de Jouy-en-Josas ?

Le campus n'est pas un objectif en soi, il est au service de la stratégie de l'École. Il y a soixante ans, HEC s'est installée dans l'écrin exceptionnel du parc de Jouy-en-Josas pour y créer un campus « à l'américaine ». Cette décision a été fondatrice : elle a transformé le destin de l'École. Cela a été un élément clé de la capacité d'HEC de devenir une institution académique parmi les plus reconnues au monde en accueillant chaque année les meilleurs élèves et professeurs venus du monde entier. Nous souhaitons pleinement nous inscrire dans cette

“Un campus ne se construit pas pour cinq ans, mais pour plusieurs décennies”

*this scale. Among them, Snøhetta—famous for the Oslo Opera House and the Bibliotheca Alexandrina—will contribute a distinctive architectural signature. The NeM agency, known for its renovation of the Bourse de Commerce - Pinault Collection, will collaborate with Pierre-Antoine Gatier, France's Chief Architect for Historic Monuments (ACMH), who will play a key role in preserving the site's heritage buildings. The chemistry between the members of this team was decisive. It's a real asset for carrying out a project that will unfold over many years. We chose the team that best met our current needs while offering great flexibility—because a campus is not built for five years, but for decades.*

#### Why this determination to renovate the campus?

*The campus is not an end in itself; it serves the School's strategy. Sixty years ago, HEC settled in the exceptional setting of the Jouy-en-Josas park to create an “American-style” campus. That decision was foundational—it transformed the School's trajectory. It became a key factor in HEC's rise as one of the world's leading academic institutions, attracting top students and faculty from around the globe.*

*We want to continue that momentum while confidently looking ahead. Lifelong learning plays an increasingly central role in society—and even more so at HEC, since everyone is called upon to keep learning throughout their career. It's therefore essential to have a place where today's and tomorrow's leaders can gather to prepare for the major transformations shaping their industries and the world. The societal challenges ahead are immense. HEC must remain an emblematic place where the world of tomorrow is conceived—where policies are evaluated and solutions co-created among researchers, students, business leaders, and experts. Rethinking the campus became essential to meet new needs: encouraging exchanges among our different communities (faculty, students, business leaders, experts...), supporting pedagogical innovation, strengthening the link between theory and practice, and more fully reflecting our values of excellence, diversity, and entrepreneurship—the core of HEC's identity.*

#### In what way was the existing campus no longer suited to today's learning conditions?

*The campus is an extraordinary asset and a place rich in history. It embodies a large part of HEC's identity and inspires deep attachment among our students and staff. However, its current layout reflects another era: the site, which spans more than 100 hectares with a forest and a lake, now lacks a true center and spaces for interaction. The physical dispersion of buildings creates distance between communities.*

*That's why we wanted to create a genuine campus hub—a place for meeting, exchanging, and innovating together. A place where people can connect over coffee, in an innovation space, or during events. To embody this central heart,*



Rue de Cléry, dans les bureaux parisiens de Snøhetta, Éloïc Peyrache rencontre les architectes Lucie Ninet et Kjetil Trædal Thorsen, qui ont conçu le projet de réaménagement du campus HEC. At Snøhetta's Paris offices on Rue de Cléry, Éloïc Peyrache meets with architects Lucie Ninet and Kjetil Trædal Thorsen, the creative minds behind HEC's campus redevelopment project.



Le réaménagement des commons (à gauche) s'accompagne d'un projet paysager tirant parti des dénivelés, tandis que le cœur de campus (à droite) crée un espace de rencontres et d'échanges. The redesign of the shared spaces (left) is complemented by a landscape project that makes use of the site's natural slopes, while the campus core (right) creates a space for connection and exchange.

dynamique tout en nous projetant sereinement vers l'avenir. La formation continue occupe une place croissante dans nos sociétés et a fortiori à HEC, puisque chacun est appelé à se former tout au long de sa vie. Il est donc essentiel de disposer d'un lieu permettant d'accueillir les décideurs d'aujourd'hui et de demain afin de les préparer à gérer les grandes transformations de leurs industries et du monde. Les défis sociétaux à venir sont immenses. HEC doit être un lieu emblématique où se pense le monde de demain, où s'évaluent les politiques et où se co-construisent les solutions entre chercheurs, élèves, dirigeants, experts. Il devenait donc indispensable de repenser le site pour répondre aux nouveaux enjeux : favoriser les échanges entre les différentes communautés (professeurs, étudiants, dirigeants, experts...), soutenir l'innovation pédagogique, multiplier les allers-retours entre théories et pratiques et refléter plus fortement nos valeurs d'excellence, de diversité et d'esprit entrepreneurial, des valeurs qui sont au cœur de notre identité.

**En quoi le campus actuel était-il inadapté aux conditions d'études actuelles ?**

Le campus est un atout exceptionnel et un lieu chargé d'histoire. Il incarne une part importante de l'identité d'HEC et suscite un attachement profond chez nos étudiants comme chez nos collaborateurs. Toutefois, sa configuration actuelle reflète une autre époque : le site, qui s'étend sur plus de cent hectares avec une forêt et un lac, manque aujourd'hui de centralité et de lieux de rencontres. La dispersion des espaces crée une distance physique entre les différents publics. C'est pourquoi, nous avons voulu créer un véritable cœur de campus : un lieu de rencontres et d'échanges où tous pourraient se retrouver, discuter, innover et imaginer ensemble l'avenir autour d'un café, dans un espace d'innovation ou lors d'événements. Pour incarner ce cœur, nous souhaitons un bâtiment emblématique, reconnaissable par tous, en France comme à l'international. Un lieu qui traduise architecturalement l'esprit entrepreneurial et collaboratif d'HEC. Et puis HEC s'est principalement construite sur le haut du campus, où la place consacrée à la formation continue n'est pas à la hauteur de nos ambitions. Il nous fallait, là aussi, un lieu emblématique pour

# “The HEC experience cannot be reduced to the virtual—it thrives on encounters, dialogue, and emulation”

*we envisioned a landmark building—instantly recognizable in France and abroad—reflecting HEC's entrepreneurial and collaborative spirit in its architecture. Moreover, HEC has largely developed on the upper part of the campus, where the facilities dedicated to executive education no longer match our ambitions. We also needed an emblematic space to host global leaders in an environment conducive to learning, reflection, and action. Renovating and transforming the Château and its common areas quickly became an obvious step.*

*At a time of all-digital and “full remote” work, isn't this desire to create a physical center counterintuitive? Quite the opposite. The rise of digital tools and remote interactions makes it even more crucial to invest in exceptional physical spaces. The HEC experience cannot be reduced to the virtual—it thrives on encounters, dialogue, and collective emulation within an environment that stimulates creativity and innovation. The campus must become a place of convergence—where students and professors from Sydney, New York, or São Paulo meet to imagine solutions to global challenges, not only for tomorrow but for the next fifty years. That's why flexibility is at the core of the project. We want spaces that can evolve with future teaching practices. No one can predict exactly what tomorrow's learning methods*

© Ciprian Oltéanu / Wavertine



Ci-dessous, la structure complexe du bâtiment central, composé de cinq « ailes » de formes et dimensions différentes.

Below, the complex structure of the central building, composed of five “wings” of varying shapes and sizes.

Ci-dessus, un échantillon de pisé, un matériau aux grandes performances thermiques et au faible impact carbone.

Above, a sample of rammed earth — a material with excellent thermal performance and a low carbon footprint.



former les dirigeants du monde entier dans un cadre propice à l'apprentissage, à la réflexion et à l'action. Rénover les communs du Château et transformer ce dernier sont vite devenus des évidences.

**À l'heure du tout-numérique et du « full remote », cette volonté de doter le campus d'un centre, qui serait un lieu de rencontres, n'est-elle pas à contre-courant ?**

Au contraire, le développement du digital et des échanges à distance rend encore plus nécessaire l'investissement dans des espaces physiques d'exception. L'expérience HEC ne peut pas se réduire au virtuel : elle repose sur la rencontre, le dialogue et l'émulation collective dans un environnement qui stimule la créativité et l'innovation. Le campus doit devenir un lieu de convergence où, venus de Sydney, de New York ou de São Paulo, les étudiants et les professeurs se retrouvent pour imaginer ensemble des solutions aux grands défis mondiaux, non seulement pour demain, mais également pour les cinquante prochaines années. C'est d'ailleurs pour cela que la modularité des espaces est un élément central du projet. Nous voulons des bâtiments capables d'évoluer avec les pratiques pédagogiques futures. Personne ne peut dire exactement à quoi

*will look like, but one thing is certain: the richness of human interaction will remain essential. The campus will embody a synergy between human connection, digital technology, and artificial intelligence—designed to attract and train the brightest minds.*

*This transformation also comes with certain constraints tied to heritage preservation, since several buildings are listed as historic monuments... Indeed, part of the built heritage—is protected as a historic monument. This status carries a special responsibility: we must combine architectural modernity with respect for the past. The Château's renovation has been entrusted to Lucie Ninet, cofounder of the NeM agency, working closely with Pierre-Antoine Gatier. Their expertise will ensure a restoration worthy of the site's historical significance, seamlessly integrated into the future campus.*

*The HEC campus also includes a forest and a lake. What role will nature play in this new project? Nature is one of the site's greatest assets. Our campus is often recognized as one of the most beautiful in the world, thanks to its exceptionally green environment. We therefore asked the architects to incorporate this landscape dimension from the start. The landscape design, led by the Michel Desvigne agency, aims to enhance and celebrate*

ressembleront les méthodes d'apprentissage de demain, mais une chose est sûre: la richesse des interactions humaines restera essentielle.

Le campus devra incarner une synergie entre les interactions humaines, le numérique et l'intelligence artificielle pour attirer et former les meilleurs talents.

**La transformation du campus s'accompagne de contraintes liées à la préservation du patrimoine, puisque plusieurs bâtiments sont classés au titre des monuments historiques...**

Effectivement, une partie du patrimoine bâti, notamment le Château, est protégée au titre des monuments historiques. Ce statut confère une responsabilité particulière: il nous impose de conjuguer modernité architecturale et respect du patrimoine.

Le projet de réhabilitation du Château a été confié à Lucie Niney, cofondatrice de l'agence NeM, en étroite collaboration avec Pierre-Antoine Gatier. Leur expertise garantira une restauration exemplaire, à la hauteur de la valeur historique du site, tout en l'intégrant harmonieusement au futur campus.

**Vous l'avez rappelé, le campus d'HEC est aussi un parc où s'étendent un lac et une forêt... Quelle sera la place de la nature dans ce nouveau projet ?**

La nature est l'un des atouts majeurs du site. Si notre campus est reconnu comme l'un des plus beaux au monde, c'est avant tout grâce à son environnement exceptionnellement verdoyant. Nous avons donc demandé aux architectes d'intégrer, dès la conception, cette dimension paysagère.

Le projet paysager, conçu par l'agence Michel Desvigne, vise à valoriser et à magnifier cet héritage naturel. Des zones de parking seront désimperméabilisées, des centaines de nouveaux arbres seront plantées... HEC reste dans un écrin naturel unique.

Être le campus vert par excellence, c'est bien entendu se soucier de la récupération des eaux, du recyclage, de la production d'énergie verte, de la réduction de nos consommations de flux. Pour cela, nous nous sommes fixé pour objectif d'obtenir les meilleurs labels environnementaux aux plus hauts standards, car nous voulons faire du campus un exemple en matière de responsabilité environnementale.

Plus qu'un projet immobilier, c'est une promesse pour les générations futures: celle d'un lieu où s'allient excellence académique, respect du vivant, innovation et ouverture. Un lieu où l'on vient pour apprendre et contribuer positivement aux changements du monde.

Propos recueillis par Daphné Segretain

## Christophe Condamin,

chairman of the executive board, Sogelym Dixence



“**H**EC a lancé un appel à candidatures international pour réaliser un programme de réhabilitation ambitieux et complexe de son campus. Compte tenu de notre expérience dans la restructuration et la construction neuve, avec la réalisation entre autres du campus de Sciences Po Paris dans le 7<sup>e</sup> arrondissement, notre participation à cet appel à projet nous est apparue comme une évidence.

Nous avons ainsi constitué un groupement avec le promoteur Linkcity et une équipe de maîtrise d'œuvre talentueuse, composée notamment des architectes Snøhetta, NeM, Pierre-Antoine Gatier et RF Studio.

La rénovation du campus HEC constitue un défi à plusieurs égards, ce qui justifie pleinement la réunion de plusieurs talents au sein d'un consortium. Il s'agit d'un projet iconique et fédérateur, réalisé dans le respect de l'existant, en valorisant l'héritage d'HEC et ses espaces naturels exceptionnels.

C'est aussi un projet vertueux et innovant, qui vise à bâtir un "village international" exemplaire, un lieu où puisse s'épanouir la vision d'un leadership responsable et visionnaire. »

“**H**EC launched an international call for tenders to undertake an ambitious and complex rehabilitation of its campus. Given our experience in both renovation and new construction — including the Sciences Po Paris campus in the 7th arrondissement — joining this project was a natural choice.

We formed a consortium with Linkcity and a talented design team featuring Snøhetta, NeM, Pierre-Antoine Gatier, and RF Studio. The renovation of the HEC campus is a challenge on many levels, bringing together diverse expertise within a single consortium. It is an iconic, unifying project, carried out with respect for the existing site and HEC's architectural and natural heritage.

It is also a sustainable and forward-looking initiative, designed to create an exemplary international village where HEC's vision of responsible, visionary leadership can thrive.”

*this natural heritage: some parking areas will be de-paved, hundreds of new trees will be planted... Once again, the idea is to evolve within a truly unique setting.*

*Being a “green campus” means more than having trees—it means recovering rainwater, recycling materials, producing green energy, and reducing resource consumption. We've set our sights on the highest environmental certifications, because we want the campus to become a benchmark for environmental responsibility.*

*More than a real estate project, this is a promise to future generations—a place where academic excellence, respect for life, innovation, and openness come together. A place to learn, and to make a positive impact on the world.*

Interview by Daphné Segretain

© DR



Photo : Andi Gálidi Vinkó

À la question :  
Qu'est-ce que tu  
veux faire plus tard ?  
Nous avons des  
milliers de réponses.

Groupe Bouygues, six entreprises  
et des milliers d'offres  
d'emploi dans le monde.

**BOUYGUES**

Donnons vie  
au progrès

À retrouver sur  
[joining.bouygues.com](https://www.joining.bouygues.com)

KJETIL TRÆDAL THORSEN - SNØHETTA

# A structure that creates interaction and collaboration



« Si notre environnement physique peut nous changer psychologiquement, alors une meilleure architecture doit être capable d'améliorer la société », déclarait-il au magazine *Le Temps* en 2020. Depuis trente-cinq ans, Kjetil Trædal Thorsen codirige le bureau Snøhetta, auquel on doit notamment la bibliothèque d'Alexandrie, l'opéra d'Oslo ou encore le siège du quotidien *Le Monde* à Paris. Pour le campus de Jouy-en-Josas, l'architecte norvégien a imaginé un nouveau centre, qui irrigue l'ensemble du site et favorise le lien entre les étudiants.

**Le projet de rénovation du campus repose sur la création d'un bâtiment central. Comment avez-vous envisagé cet élément architectural ?**

Notre mission principale était de concevoir un élément central qui fonctionne comme un véritable connecteur, un peu à l'image d'une main ou d'une pieuvre. Ce bâtiment ne se limite donc pas à son seul usage, il est pensé pour relier entre eux tous les éléments du campus : les bâtiments historiques, la nature environnante, mais aussi les différentes communautés qui y évoluent – étudiants, enseignants, chercheurs. Chaque aile ou partie du bâtiment établit un lien



*“If our physical environment can change us psychologically, then better architecture must be capable of improving society,” Kjetil Trædal Thorsen told *Le Temps* magazine in 2020. For thirty-five years, Thorsen has co-led Snøhetta, the architecture firm behind the Library of Alexandria, the Oslo Opera House, and the *Le Monde* headquarters in Paris. For HEC Paris's Jouy-en-Josas campus, the Norwegian architect has envisioned a new central hub designed to connect the entire site and foster interaction among students.*

**The renovation project is centered on the creation of a new main building. How did you approach this architectural element?**

*Our main mission was to design a central element that functions as a true connector—something akin to a hand or an octopus. The building isn't defined by a single use; it is designed to link together all parts of the campus: the historic buildings, the surrounding landscape, and the diverse communities who bring the place to life—students, professors, researchers. Each wing or section creates both a physical and symbolic connection that encourages movement, encounters, and exchange. The goal was to design a convergence point, a place where interactions happen naturally, fostering dialogue across disciplines, nationalities, and generations. This building acts as a catalyst for interaction—a living structure that symbolizes*

© Ciprian Olteanu / WaveLine



# “Un lieu où les interactions puissent se faire naturellement, afin de favoriser le dialogue entre les disciplines et générations”

physique et symbolique, qui invite à la circulation, aux rencontres et aux échanges. L'idée était de créer un point de convergence, un lieu où les interactions puissent se faire naturellement, afin de favoriser le dialogue entre les disciplines, les nationalités et les générations. Ce bâtiment agit comme un catalyseur d'interactions, un lieu vivant qui symbolise à la fois l'histoire et l'avenir d'HEC, où les espaces intérieurs et extérieurs se mêlent grâce à des grandes baies vitrées qui offrent une relation visuelle constante avec la nature, créant ainsi un dialogue entre architecture et environnement.

**Justement, comment avez-vous appréhendé l'intégration des espaces naturels dans le cœur de campus ?**

Notre ambition est de faire entrer la nature à l'intérieur du bâtiment. Bien sûr, on ne peut pas réellement « mettre la forêt » à l'intérieur, mais grâce à de grandes

*both the history and the future of HEC, where interior and exterior spaces flow together through large glass openings, maintaining a constant visual dialogue with nature and creating harmony between architecture and environment.*

**How did you integrate natural spaces into the heart of the campus?**

*Our ambition was to bring nature inside. Of course, you can't literally move a forest indoors, but through large openings and panoramic views, we've created a strong connection between inside and outside—a visual and physical continuity between built spaces and the natural landscape. Green spaces are ever-present, with patios and gardens that allow users to remain in constant contact with nature. This dialogue between architecture and environment lies at the heart of the project—it's essential to well-being and quality of life on campus.*

**Does the new building include any modular features?**

*Yes, flexibility is a crucial aspect—especially for a campus that must evolve over decades. Most of the spaces are designed on two levels, allowing for easy reconfiguration of rooms and functions. Movable partitions make it possible to adapt spaces to changing pedagogical needs. We're also anticipating new learning modes that go beyond traditional classrooms—learning outdoors, in informal spaces, even while walking through the park. The building must support these new ways of learning by offering adaptable, open spaces, while remaining connected to nature and the campus community. The heart of the campus also includes a large auditorium... Indeed. The auditorium is directly connected to the building's central area but can be opened or closed depending on needs. This modularity allows it to host major events—graduations, conferences, student gatherings—or be divided into smaller spaces for classes or workshops. It's a living space, designed to adapt to the diverse rhythms and uses of campus life.*

**The campus is not only a place of learning, but also a living environment for students. How did you integrate that dimension?**

*We didn't want to create spaces solely devoted to learning, but rather places where students feel connected, inspired, and engaged. The central building—with its wide openings onto the landscape and fluid communal areas—encourages meeting, collaboration, and reflection. Nature isn't just a backdrop; it's an integral part of daily experience. By bringing natural elements into the built environment, we promote a serene, restorative setting where students can work, think, and reconnect.*

**Were there specific sustainability requirements in the brief?**

*Yes—environmental responsibility is central to the campus renovation. Architecturally, we've favored natural*



Kjetil Trædal Thorsen, arrivé d'Oslo le matin même, et Oliver Page, directeur général de Snøhetta Studio Paris, en pleine discussion avec Éloïc Peyrache. Kjetil Trædal Thorsen, who arrived from Oslo that very morning, and Oliver Page, Managing Director of Snøhetta Studio Paris, in conversation with Éloïc Peyrache.

ouvertures et des vues panoramiques, on crée un lien fort entre le dedans et le dehors, une continuité visuelle et physique entre les espaces bâtis et le paysage naturel. Les espaces verts sont d'ailleurs omniprésents avec des patios et des jardins qui permettent aux usagers d'être constamment en contact avec la nature. Ce dialogue entre architecture et environnement est au cœur du projet, car c'est un élément essentiel au bien-être et à la qualité de vie sur le campus.

**Ce nouveau bâtiment intègre-t-il une part de modularité ?**

Oui, la flexibilité est un volet très important, surtout pour un campus qui doit évoluer sur plusieurs décennies. Nous avons conçu les espaces principalement sur deux niveaux, ce qui facilite la reconfiguration des salles et des fonctions. Les cloisons peuvent être déplacées, ce qui permet d'adapter les espaces aux besoins pédagogiques qui sont eux-mêmes changeants. On

## “We didn't want to create spaces solely devoted to learning, but places where students feel connected”

anticipe un mode d'apprentissage qui ne se limite plus aux salles de cours traditionnelles, mais peut se faire en extérieur, dans des espaces informels, ou même en marchant dans le parc. Le bâtiment doit pouvoir accompagner ces nouvelles façons d'apprendre, en offrant des espaces modulables et ouverts, tout en restant connecté à la nature et à la communauté.

**Le cœur de campus comprend aussi un grand auditorium...**

Oui, tout à fait. Le grand auditorium est directement relié à l'espace central du bâtiment, mais il peut s'ouvrir ou se fermer selon les besoins. Cette modularité permet d'agrandir la salle pour de grands événements, comme des rassemblements ou des fêtes de fin de semestre, ou au contraire de la diviser en espaces plus petits pour des conférences ou des cours. C'est un espace vivant, qui s'adapte aux différentes situations et aux multiples usages du campus.

**Le campus est l'espace où les cours sont prodigués, mais c'est aussi le cadre de vie des étudiants. Comment avez-vous intégré cette dimension au projet ?**

Nous ne voulons pas seulement créer des espaces consacrés à l'apprentissage, mais surtout des lieux où les étudiants peuvent se sentir connectés, inspirés et engagés. Le bâtiment central, avec ses grandes ouvertures sur la nature et ses espaces communs fluides, invite à la rencontre, à la collaboration et à la réflexion. La nature n'est pas un simple décor, elle fait partie intégrante de l'expérience quotidienne. En intégrant ces éléments naturels au sein même du bâti, nous favorisons un environnement serein pour se ressourcer, travailler et penser.

**Le cahier des charges incluait-il des exigences particulières en matière de construction durable ?**

Le respect de l'environnement fait partie intégrante de la rénovation du campus. Sur le plan architectural, nous privilégions des matériaux naturels, comme le bois et la pierre, qui allient faible empreinte écologique et grande longévité. Ces matériaux permettent d'intégrer le bâtiment à son environnement naturel, tout en assurant des performances énergétiques optimales grâce à la ventilation naturelle et à la production locale d'énergie. Sur le plan pédagogique, le bâtiment devient ainsi un outil d'apprentissage en soi. Il montre comment conjuguer innovation, respect de l'environnement et qualité de vie, et sensibilise les futurs leaders aux enjeux écologiques.

Propos recueillis par Daphné Segretain

**Jean Paul Agon**  
(h.78),

chairman of L'Oréal and  
chairman of HEC Paris



**“**Quand je repense à mes années sur le campus, je me rends compte à quel point cet endroit a compté. Comme pour tant d'autres parmi nous, Joly n'a pas juste été un lieu d'études, mais plus encore un cadre de vie, de rencontres, d'expériences marquantes. Un lieu où beaucoup d'entre nous ont trouvé leur voie.

Aujourd'hui, HEC a évolué, s'est agrandie et internationalisée. Mais le campus, lui, n'a pas suivi le même rythme. Avec ses infrastructures vieillissantes, il ne reflète plus vraiment l'énergie, la diversité et les ambitions qui animent notre communauté aujourd'hui. C'est pour cela que nous lançons ce grand projet.

L'objectif n'est pas seulement d'avoir des bâtiments neufs. C'est de créer un environnement à la hauteur de nos défis : un campus plus durable, plus inclusif, plus ouvert, plus innovant. Un lieu qui prépare les générations futures à avoir un impact positif.

Ce projet, c'est notre grande aventure collective pour les décennies à venir. L'histoire commence maintenant, et elle s'écrira en grand si nous sommes toutes et tous au rendez-vous. »

**“**When I look back on my years on campus, I realize how this place has shaped me. It wasn't just a place to study. It was a place to live, to meet people, to experience defining moments. A place where many of us found our path.

Today, HEC has grown and become international. But the campus itself hasn't kept pace. With its aging infrastructure, it no longer reflects the energy, diversity, and ambition that drive our community. That's why we're launching this major project.

The goal isn't to build new facilities. It's to create an environment that is more sustainable, more inclusive. A place that prepares future leaders to make a positive impact.

This project is our collective adventure for the decades ahead. The story begins now — and it will be written on a grand scale if we all take part.”

materials such as wood and stone, chosen for their low carbon footprint, durability, and timeless aesthetic. These materials also help the building blend seamlessly into its surroundings while ensuring optimal energy performance through natural ventilation and local energy production. On an educational level, the building itself becomes a learning tool—a living demonstration of how to combine innovation, environmental stewardship, and quality of life, raising awareness among future leaders by embedding ecological responsibility into their daily experience on campus.

Interview by Daphné Segretain

© Thomas Gagny / Divergence



POTEL & CHABOT

LUCIE NINEY - NEM

# Recreating and magnifying a legacy

**C**oncepteur du pavillon français pour la biennale de Venise en 2016, de résidences d'artistes pour Art Explora à Tirana (Albanie) ou encore de la Fondation Pernod-Ricard dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris, le bureau d'architecture NeM (Ninety et Marca Architectes), cofondé en 2008, se distingue par son minimalisme formel et son engagement pour la construction durable. Chargée de la restauration du château et de ses dépendances sur le campus HEC, l'agence retrouve l'architecte des monuments historiques Pierre-Antoine Gatier, avec lequel elle avait collaboré lors de la rénovation de la Bourse de Commerce - Pinault Collection à Paris. Lucie Ninety, cofondatrice de NeM, expose les enjeux de cette réfection sur site classé.

**d**esigners of the French Pavilion for the 2016 Venice Biennale, the Art Explora artists' residences in Tirana (Albania), and the Pernod Ricard Foundation in Paris's 8th arrondissement, the architecture firm NeM—founded in 2008 by Lucie Ninety and Thibault Marca—stands out for its formal minimalism and deep commitment to sustainable construction. Tasked with restoring the historic château and its outbuildings on the HEC campus, the firm is once again collaborating with architect Pierre-Antoine Gatier, a specialist in historic monuments, with whom they previously worked on the renovation of the Bourse de Commerce - Pinault Collection in Paris. Lucie Ninety explains the challenges of restoring this listed site.

**Which part of the campus is your firm working on?**  
Our work focuses on three major historic buildings on campus: the château, the semi-underground Nordling House, and the outbuildings, some of which had been abandoned. Our goal is to create architectural coherence among these elements. To achieve this, we worked with Michel Desvigne's landscape teams to connect the buildings through a landscaped walkway—a planted,

© Ciprian Olteanu / Wavertine



# “Réhabiliter plutôt que construire du neuf permet de réduire l’empreinte carbone”

**Sur quelle partie du campus votre agence va-t-elle intervenir ?**

Notre travail porte sur un ensemble de trois bâtiments historiques majeurs du campus : le Château, l’hébergement Nordling semi-enterré, et les communs, qui étaient en partie abandonnés. Notre objectif est de créer une cohérence architecturale entre ces différents éléments. Pour cela, nous avons collaboré avec les équipes de Michel Desvigne afin de relier ces bâtiments par une grande traverse paysagère, un chemin planté et ombragé, équipé d’un ascenseur, qui se termine par un amphithéâtre naturel. Cette circulation extérieure permet non seulement de connecter les bâtiments malgré une topographie complexe, mais aussi de favoriser la convivialité et l’interaction. Chaque bâtiment est traité au cas par cas, certains seront réhabilités tandis que d’autres seront reconstruits, pour créer un campus harmonieux et fonctionnel.

**N’était-il pas plus simple de reconstruire intégralement cet ensemble, plutôt que d’en rénover une partie ?**

La rénovation s’inscrit dans une approche architecturale et écologique cohérente avec la démarche de notre agence : nous travaillons principalement sur des pro-

*shaded path with an elevator—that ends in a natural amphitheater. This outdoor circulation not only links the buildings across a complex topography, but also fosters interaction and community. Each building is treated individually: some are being restored, others rebuilt, to create a harmonious, functional campus.*

**Wouldn’t it have been simpler to rebuild the entire complex instead of renovating it?**

*Renovation aligns perfectly with our firm’s architectural and ecological philosophy. We focus mainly on the rehabilitation and transformation of existing heritage, integrating strong environmental principles. Rehabilitating rather than building anew drastically reduces the project’s carbon footprint—an essential step in combating climate change. Here, it’s also about enhancing a rich and diverse architectural heritage while creating a new layer that both reimagines and elevates that legacy. This approach is as technical as it is emotional: it preserves the site’s memory while adapting it to current and future needs. It’s a collective journey where ecology and heritage come together to envision a sustainable and inspiring campus.*

**How can reconstruction still “preserve the memory of a place”?**

*We only opt for reconstruction in parts of the site too deteriorated to restore—such as the main outbuilding, which was in advanced ruins. Rather than producing a mere imitation, we prefer to reinvent and rebuild these spaces while respecting their original volume and silhouette, thus retaining their architectural memory. To achieve this, we choose natural and sustainable materials such as rammed earth, an ancient material that offers excellent thermal performance and low carbon impact, used here in an innovative way. The structure itself is made of simple, flexible concrete to meet present and future needs. In this way, the new constructions engage in dialogue with the restored elements, striking a balance between heritage and innovation—while ensuring comfort, durability, and functionality.*

**How much creative freedom is there in this reconstruction work?**

*On the part of the campus entrusted to us—particularly the Nordling House—we’ve chosen to elevate the architectural quality significantly. Although the original façade couldn’t be preserved for technical reasons, we’re carefully restoring the concrete structure. To bring warmth and authenticity, we’re adding a large wooden façade with private terraces for each room, allowing users to connect directly with the surrounding landscape.*

**The new heart of the campus is designed to bring students closer together. Does your project reflect that ambition? Absolutely. One of the main goals of our work is to create spaces that foster interaction and community life—because**



© Ciprian Olteanu / Wavetime

jets de réhabilitation et de transformation du patrimoine, en intégrant une forte dimension écologique. Réhabiliter plutôt que construire du neuf permet de réduire considérablement l’empreinte carbone – c’est un geste essentiel dans la lutte contre le changement climatique. Dans ce projet, il s’agit aussi de valoriser un patrimoine architectural riche et diversifié, tout en créant une nouvelle strate qui réinvente et magnifie cet héritage. Cette démarche est technique autant qu’émotionnelle : elle préserve la mémoire du lieu tout en l’adaptant aux enjeux actuels et futurs. C’est une aventure où écologie et patrimoine se conjuguent pour imaginer un campus durable et désirable.

**En quoi consiste une reconstruction de bâtiments historiques qui « préserve la mémoire du lieu » ?**

Dans ce projet, nous faisons le choix de la reconstruction uniquement pour les parties des bâtiments qui sont trop dégradées pour être restaurées, comme c’est le cas pour le grand commun, en état de ruine avancée. Plutôt que de faire un simple pastiche, nous préférons réinventer et reconstruire ces espaces en respectant leur volumétrie et leur silhouette d’origine, afin de

## “In this part of the campus, the new constructions engage in dialogue with the restored elements”

conserver leur mémoire architecturale. Pour cela, nous choisissons des matériaux naturels et durables comme le pisé, un matériau ancestral qui offre une excellente performance thermique et un faible impact carbone, utilisé ici dans une démarche innovante. La structure est conçue en béton, simple et flexible, pour répondre aux besoins actuels et futurs. Ainsi, la reconstruction dialogue avec les parties restaurées, créant un équilibre entre héritage et innovation, tout en assurant confort, durabilité et fonctionnalité.

**Quelle est la part de création dans cette démarche de reconstruction ?**

Sur la partie du campus qui nous est confiée, et notamment le lieu d'hébergement, le Nordling, nous avons opté pour une montée en gamme significative. Bien que la façade d'origine ne puisse être conservée pour des raisons techniques, nous gardons la structure en béton que nous restaurons avec soin. Pour apporter chaleur et authenticité, nous intégrons une grande façade en bois, avec des terrasses privatives pour chaque chambre, ce qui permet aux usagers d'être en lien direct avec la nature environnante.

**Le nouveau cœur du campus est conçu pour resserrer les liens entre étudiants sur le campus. Votre projet intègre-t-il cette volonté de favoriser les rencontres ?**

Oui, l'un des objectifs majeurs de notre intervention est de créer des espaces qui favorisent les échanges et la vie collective, car c'est l'esprit même d'un grand campus universitaire. Dans les bâtiments des communs, qui accueillent les fonctions d'enseignement, nous avons par exemple imaginé un couloir circulaire. Cette boucle permet non seulement d'accéder aux différents espaces – salles de classe, amphithéâtre, salles de sous-commission –, mais aussi de fluidifier les déplacements tout au long de la journée. Les espaces de circulation ont été élargis pour accueillir des zones informelles, propices aux rassemblements et à la discussion. On y trouve aussi des lieux de convivialité (cafétérias, espaces détente, petits salons). L'idée est de multiplier les opportunités de rencontres entre étudiants, enseignants et visiteurs, car l'architecture est ici aussi au service de la pédagogie et de l'interaction.

Propos recueillis par Daphné Segretain

**Olivier Sevilla**  
(mba.90)  
honorary president  
of the HEC Foundation



“Il y a soixante ans, HEC a fait un pari audacieux en s'implantant à Jouy-en-Josas : un choix visionnaire qui a façonné notre identité, notre communauté et en a fait un lieu d'apprentissage et de vie. Depuis, HEC a évolué plus vite que son campus. Elle s'est transformée, ouverte au monde, affirmant son rôle d'acteur majeur de la formation des leaders de demain.

Aujourd'hui, nous devons à notre tour accomplir ce nouveau bond en avant. Il nous revient de réinventer ce campus qui relie les générations, les disciplines, les cultures et qui fasse dialoguer l'architecture, la nature et la communauté HEC. C'est une magnifique occasion, unique et historique, de renouer avec son École et de se rassembler autour de ses ambitions.

Un projet de campus ne se réalise qu'une fois par génération. C'est donc maintenant qu'il faut agir. Nous avons la responsabilité d'offrir aux générations futures un cadre à la hauteur de leurs ambitions – un campus où le vivre-ensemble, l'innovation, l'excellence, la durabilité se conjuguent pour offrir une expérience unique, inspirante et tournée vers l'avenir. »

“Sixty years ago, HEC made a bold decision to establish itself in Jouy-en-Josas—a visionary choice that shaped our identity, our community, and our way of learning and living. Since then, HEC has evolved faster than its campus, opening up to the world and asserting its role as a key player in developing tomorrow's leaders.

Today, it's our turn to take that next leap forward—to reinvent a campus that connects generations, disciplines, and cultures, bringing architecture, nature, and the HEC community into dialogue.

A campus project like this happens once in a generation, and now is the time to act. We have a responsibility to offer future generations a setting worthy of their ambitions—a campus where community, innovation, excellence, and sustainability come together to deliver a unique, inspiring experience, resolutely oriented toward the future.”

*that's the essence of a great university campus. In the outbuildings, which will house teaching facilities, we designed a circular corridor. This loop not only connects classrooms, lecture halls, and breakout rooms, but also makes movement throughout the day smoother and more intuitive. These circulation areas have been widened to include informal spaces—places to gather, chat, or relax. There are cafés, lounge areas, and small salons. The idea is to multiply opportunities for encounters between students, faculty, and visitors. Here, architecture serves not just form and function, but pedagogy and connection.*

Interview by Daphné Segretain

© Philippe Baudouin



Près de  
**100%**  
de nos parfums  
sont confectionnés  
en France

Aurélien, conducteur de ligne dans l'usine L'Oréal de Gauchy (Hauts-de-France)

FLASHEZ  
POUR EN  
SAVOIR PLUS



**Pour le Groupe L'Oréal, la France est une terre d'excellence.**

En tant que leader mondial de la parfumerie de luxe, L'Oréal Groupe a à cœur de faire perdurer ses savoir-faire dans l'Hexagone. Aux côtés de nos partenaires verriers, parfumeurs, producteurs d'ingrédients et de plantes à parfum, nous créons en France des fragrances vendues dans le monde entier. Dans notre usine de Gauchy (Hauts de France), Aurélien est en charge de la production et du contrôle qualité de parfums emblématiques tels que La Vie est Belle de Lancôme.

**L'ORÉAL**  
GROUPE

**CRÉER LA BEAUTÉ QUI  
FAIT AVANCER LE MONDE**



RECHERCHE, PÉDAGOGIE, DIVERSITÉ

# Comment l'école se projette dans l'avenir

*Research, teaching, diversity: HEC's next chapter*

Au-delà de la transformation du campus, HEC Paris engage une profonde mutation de ses pratiques et programmes pour former les décideurs de demain. Ces dernières décennies, l'École a investi pour faire progresser le corps professoral. Ses chercheurs produisent un volume important d'ouvrages et d'articles scientifiques – une cinquantaine étant publiée chaque année dans des revues de référence comme *Management Science* ou le *Journal of Finance*. HEC souhaite désormais que la recherche dépasse les murs de l'école. « Notre ambition est que les connaissances produites aient un impact sur les décideurs, les entreprises et les politiques, afin de contribuer à améliorer le monde », explique Andrea Masini, doyen du corps professoral et de la recherche. Ainsi, Yann Algan explore le rôle de la confiance et son impact sur la polarisation du débat politique, Antonin Bergeaud les gains de productivité liés à l'innovation technologique, et Stefano Lovo l'effet de nos changements de comportement sur l'émission

**b**eyond the physical transformation of the campus, HEC Paris is undertaking a profound shift in its practices and programs to train the decision-makers of tomorrow. Over the past decades, the School has made major investments to strengthen its faculty. Each year, its researchers publish around fifty scientific papers in leading journals such as *Management Science* or the *Journal of Finance* – the result of years of rigorous work. HEC now aims to take its research beyond the walls of the School. “Our ambition is for the knowledge we produce to have a real impact on decision-makers, companies, and policymakers, helping to improve the world,” explains Andrea Masini, Dean of Faculty and Research. Among the faculty, Yann Algan studies the role of trust and

de carbone. Lauréat du prix de l'impact en 2024, ce dernier a mené ses expérimentations à la cantine du campus. L'École continue d'attirer des professeurs reconnus, à l'image d'Aline Gatignon, venue de l'Université de Pennsylvanie et dont les travaux portent sur les partenariats entre les entreprises et les organisations à but non lucratif visant à résoudre des défis sociétaux (voir portrait page 52). Enfin, HEC vise à mettre en place « un écosystème d'assistants de recherche, d'ingénieurs pédagogiques et d'experts en calcul, qui permettront aux chercheurs de traiter des problématiques plus vastes et complexes, en se concentrant sur leur cœur de métier », évoque Andrea Masini. De quoi favoriser aussi les recherches pluridisciplinaires sur des sujets transversaux comme la transition énergétique ou la transformation numérique. « C'est un changement culturel : conjuguer rigueur et pertinence pour irriguer la société de solutions nouvelles », poursuit Andrea Masini.

## La science et le sens

L'exigence d'impact se traduit également dans les programmes. Anne Michaut poursuit à ce titre la transformation amorcée par son prédécesseur Yann Algan. « Tous nos étudiants doivent être exposés aux grands enjeux technologiques, environnementaux et sociétaux, en ne cessant d'exercer leur esprit critique », explique la doyenne associée en charge des programmes pré-expérience (Grande École, Masters et Bachelor). Le contenu des programmes a été revu pour renforcer la transversalité entre disciplines, la réflexion sur ces enjeux et les mises en situation. Le parcours Engagement, proposé en première année, en est l'exemple le plus emblématique. Conçu avec l'Institut Sustainability & Organizations (S&O), il met l'accent sur des expériences de terrain : séminaire « Raison d'être et soutenabilité » à Chamonix et sur le campus, engagement citoyen de 30 heures auprès de publics fragiles et immersion dans un poste d'exécution. « Le parcours, qui s'achève par la rédaction d'un mémoire, constitue une expérience fondatrice. Elle aide nos étudiants à devenir des leaders responsables », estime Anne Michaut. HEC renforce aussi les passerelles entre management, sciences dures et sciences sociales. C'est ce que font l'Institut S&O pour les questions écologiques et sociales, l'Institut Entrepreneuriat et Innovation (aujourd'hui classé 4<sup>e</sup> écosystème entrepreneurial d'Europe) et Hi! PARIS.

## Les cours à l'ère digitale

Si la technologie s'impose comme un sujet d'étude, elle devient aussi un outil d'apprentissage. HEC Paris expérimente un tutorat numérique basé sur l'IA, afin de répondre aux questions récurrentes

**“Le parcours Engagement aide nos étudiants à devenir des leaders responsables”**

**“The Engagement Track helps our students become responsible leaders”**

*its influence on political polarization; Antonin Bergeaud examines productivity gains from technological innovation; and Stefano Lovo investigates how behavioral changes affect carbon emissions. Winner of the 2024 Impact Award, Lovo conducted experiments right on the campus cafeteria.*

*HEC continues to attract top scholars, such as Aline Gatignon, who joined from the University of Pennsylvania and whose research focuses on partnerships between private companies and nonprofit organizations to address social challenges (see profile p. 52).*

*The School also seeks to establish “an ecosystem of research assistants, learning engineers, and data specialists, enabling faculty to tackle broader, more complex issues while focusing on their core work,” says Andrea Masini. This new infrastructure will foster interdisciplinary research on cross-cutting topics such as the energy transition and digital transformation. “It’s a cultural shift – combining rigor and relevance to infuse society with new solutions,” he adds.*

## Science with purpose

*The drive for impact also extends to HEC’s programs. Anne Michaut, Associate Dean for Pre-Experience Programs (Grande École, Masters, and Bachelor), is continuing the transformation initiated by her predecessor, Yann Algan: “All our students must be exposed to major technological, environmental, and social challenges while continuously exercising critical thinking,” she explains.*

*Program content has been redesigned to strengthen cross-disciplinary learning, critical reflection, and hands-on experience. The Engagement Track, offered in the first year, is a flagship example. Developed with the Sustainability & Organizations (S&O) Institute, it focuses on real-world experiences: a “Purpose and Sustainability” seminar in Chamonix and on campus, a 30-hour civic engagement with vulnerable groups, and an immersion in an operational role. “The program, which concludes with a thesis, is a formative experience. It helps our students become responsible leaders,” says Michaut. HEC is also deepening connections between management, the hard sciences, and the social sciences – through the S&O Institute (ecological and social issues), the Entrepreneurship and Innovation Institute (ranked 4th entrepreneurial ecosystem in Europe), and Hi! PARIS.*

## Learning in the digital age

*As technology becomes both a subject of study and a tool for learning, HEC Paris is piloting an AI-based tutoring system to answer recurring student questions and reduce administrative workload. “Technology and AI don’t replace human connection – they enhance it,” says Anne Michaut.*

des étudiants et d'alléger la charge administrative. « La tech et l'IA ne remplacent pas le lien humain, mais elles permettent de mieux accompagner les élèves », précise Anne Michaut. « Nous avançons vers un modèle où une partie de l'enseignement s'appuie sur l'IA : je n'aurai bientôt plus besoin de lire un ouvrage en finance, mais de lancer des requêtes personnalisées à mes besoins », complète Andrea Masini. L'école doit s'assurer que les étudiants maîtrisent l'usage éthique et critique de ces outils. Surtout, les étudiants n'ont jamais eu autant besoin d'échanges, nécessaires pour mettre de la nuance et transcrire la théorie dans le réel. « Les échanges entre camarades de formation, de nationalités différentes, deviennent encore plus essentiels », poursuit Andrea Masini. Ces mutations ont inspiré la rénovation du campus. Outre les salles de cours connectées et autres espaces de créativité, des amphithéâtres agencés de manière innovante, avec le professeur au centre, favoriseront les interactions entre participants. Les salles, flexibles, pourront être modulées pour le travail en groupes, par exemple lors des études de cas. Ces nouveaux espaces reflètent la volonté d'une école ouverte, collaborative et tournée vers l'expérimentation.

### Briser les barrières sociales

La transformation d'HEC ne serait pas complète sans un effort d'ouverture. « Aujourd'hui, un étudiant sur cinq à HEC est boursier sur critères sociaux, se félicite Franck Ségard, responsable des aides financières. Notre priorité, c'est d'éviter l'autocensure. Un élève de prépa doit savoir que s'il est admis à HEC, il bénéficiera d'une bourse. » Grâce à la Fondation HEC, qui a levé 213 millions d'euros (un record dans l'enseignement supérieur en France), l'École a pu consolider ses bourses sociales et d'excellence. Depuis 2018, plus de 3 600 jeunes ont été soutenus, par exemple pour financer les transports et hébergement lors des oraux (particulièrement coûteux pour les étudiants venus des DOM-TOM). Par ailleurs, un programme de mentorat, qui mobilise plus de 60 alumni volontaires, accompagne chaque année les nouveaux étudiants pour les aider à prendre les meilleures décisions. « Le choix des électifs, de l'échange universitaire à l'étranger ou d'un éventuel double diplôme est structurant pour l'avenir de l'étudiant », souligne Anne Michaut. À l'horizon 2031, quand le campus rénové sera achevé, HEC Paris aura achevé sa mue : celle d'un laboratoire d'idées tourné vers un avenir soutenable.

Thomas Lestavel



**“Aujourd'hui à HEC, un étudiant sur cinq est boursier sur critères sociaux”**

**“Today, one in five HEC students receives a need-based scholarship”**

*“We're moving toward a model where part of learning relies on AI. Soon I won't need to read an entire finance textbook — I'll query what I need,” adds Andrea Masini. The challenge is to ensure students master these tools critically and ethically. More than ever, they need real dialogue — to introduce nuance and bring theory into practice. “Peer exchanges between students from different backgrounds and nationalities are more essential than ever,” Masini stresses. These evolutions have inspired the campus redesign. Alongside connected classrooms and creative spaces, amphitheaters arranged in new configurations — with the professor at the center — will foster interaction. Flexible rooms will allow small-group work, for instance during case studies. These new learning spaces reflect the School's vision: open, collaborative, and experimental.*

### Breaking social barriers

*HEC's transformation would not be complete without a strong commitment to inclusion. “Today, one in five HEC students receives a need-based scholarship,” notes Franck Ségard, Head of Financial Aid. “Our priority is to prevent self-censorship — any prep-school student should know that if they are admitted to HEC, they will receive support.” Thanks to the HEC Foundation — which has raised €213 million, a record for French higher education — the School has strengthened its social and merit-based scholarships. Since 2018, over 3,600 students have received assistance, including coverage for travel and housing during oral exams (often a heavy expense for students from overseas territories). A mentoring program with more than 60 volunteer alumni also guides new students each year in making key academic choices. “Selecting electives, study-abroad programs, or double degrees can be life-shaping decisions,” says Michaut. By 2031, when the renovated campus is complete, HEC Paris will have fully transformed — into a true laboratory of ideas, dedicated to shaping a sustainable future.*

Thomas Lestavel

AÉMA GROUPE, Société de Groupe d'Assurance Mutuelle (SGAM), entreprise régie par le code des assurances, identifiée sous le numéro unique 493 754 261. Siège social : 127/129 Quai du Président Roosevelt - 92130 Issy-Moulineaux - Illustration: Brice Marchal

aéma  
G R O U P E

GROUPE  
MUTUALISTE  
DE PROTECTION



# Mutualiste dans l'âme, activiste par conviction

Les crises successives ont fait émerger de nouvelles vulnérabilités et les systèmes actuels ne suffiront pas à répondre à ces nouveaux besoins de protection. **Il est urgent d'agir, les solutions existent et le mutualisme en fait partie.** Parce que nous sommes plus forts ensemble et que notre action collective se nourrit d'un dialogue constant et de proximité avec nos assurés et nos partenaires. Experts du risque, animés par des valeurs mutualistes, **nous sommes convaincus que c'est en agissant ensemble pour la société que nous apporterons des solutions de protection accessibles et efficaces face aux grandes transitions actuelles.**

En rassemblant 4 marques fortes et complémentaires **Macif, AÉSIO mutuelle, Abeille Assurances, Ofi Invest**, nous avons créé un modèle ouvert et hybride, une force économique au service de l'humain. Nos plus de 20 000 collaborateurs et 1 800 délégués oeuvrent au quotidien pour accompagner et protéger plus de 12,1 millions d'assurés.

**Nous sommes activistes pour éclairer et construire l'avenir.  
Activistes pour protéger l'humain.**

aemagroupe.fr

 aema-groupe

 aemagroupe



YANN ALGAN - DIRECTOR OF HEC INSTITUTE

# Research in action

**N**ouvelle impulsion pour HEC Paris : avec HEC Institute, l'École fédère ses forces de recherche pour transformer la connaissance en action, nourrir le débat public et renforcer son impact économique et sociétal. Entretien avec Yann Algan, directeur d'HEC Institute et professeur d'économie à HEC Paris.

## Qu'est-ce qu'HEC Institute ?

HEC Institute, c'est une structure nouvelle, mais avant tout une ambition renouvelée : celle de rassembler nos grands centres et instituts – Sustainability & Organization (S&O), Innovation et Entrepreneuriat (IEI) et ses trois centres autour de l'incubation, de la deeptech et de l'entrepreneuriat social, Hi! PARIS sur l'IA, Family Business, Impact Finance – pour créer un véritable écosystème de savoir au service de l'action.

Concrètement, HEC Institute agit comme un accélérateur de synergies : il met en commun, diffuse et valorise la connaissance produite sur le campus pour replacer la recherche au cœur du débat citoyen et économique. HEC dispose d'un positionnement unique pour porter cette ambition. D'abord, grâce à sa capacité à mobiliser un écosystème d'acteurs très large : chercheurs, professeurs et étudiants, nos alumni, mais aussi entreprises, entrepreneurs et institutions publiques ainsi que la société civile. Ensuite, en plaçant l'entreprise au cœur des solutions face aux grands défis contemporains – sociaux, économiques, climatiques ou technologiques. Enfin, en articulant les sciences de management, les sciences sociales et les technologies de pointe, dans une approche pluridisciplinaire. Mais notre ambition ne se limite pas à produire des idées : elle vise aussi à les mettre en œuvre. Nous défendons une recherche

**a** new momentum for HEC Paris: with HEC Institute, the School is uniting its research strengths to transform knowledge into action, inform public debate, and enhance its economic and social impact. Conversation with Yann Algan, Director of HEC Institute and Professor of Economics at HEC Paris.

## What is HEC Institute?

HEC Institute is a new structure, but above all, a renewed ambition: to bring together our major centers and institutes – Sustainability & Organization (S&O), Innovation and Entrepreneurship (IEI) and its three centers focused on incubation, deep tech, and social entrepreneurship, Hi! PARIS on AI, Family Business, and Impact Finance – to create a genuine knowledge ecosystem serving action.

In practical terms, HEC Institute acts as an accelerator of synergies: it consolidates, disseminates, and leverages the knowledge produced on campus to place research at the heart of economic and civic debate. HEC occupies a unique position to carry this ambition forward – first, through its ability to mobilize an exceptionally broad ecosystem of actors: researchers, professors, students, alumni, companies, entrepreneurs, public institutions, and civil society. Second, by placing the enterprise at the heart of the solution to major contemporary challenges – social, economic, environmental, and technological. Finally, by



# “Notre ambition ne se limite pas à produire des idées : elle vise à les mettre en œuvre”

à but non lucratif, fondée sur l'*evidence-based policy*, et attentive à ce que j'appelle les « deux derniers kilomètres » : les conditions concrètes de l'implémentation et leurs conséquences réelles.

## En quoi cette nouvelle entité sert-elle l'ambition d'HEC Paris ?

HEC Institute incarne une nouvelle étape dans la stratégie de développement de l'École. HEC Paris est déjà mondialement reconnue pour l'excellence de ses programmes de formation et la qualité de sa recherche, publiée dans les plus grandes revues internationales. L'enjeu est d'ouvrir cette recherche au monde, de faire en sorte que les connaissances produites irriguent la société tout entière et nourrissent la décision économique et publique. Nous voulons que la science éclaire les choix collectifs, surtout à une époque où elle est parfois contestée ou ignorée.

Comme le disait Einstein, « on ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré ». Aujourd'hui, il faut inventer de nouveaux paradigmes économiques et sociaux. Mais ces paradigmes n'ont de valeur que s'ils se traduisent en action. La devise de Gustave Le Bon résume bien ce positionnement d'HEC Institute : « La pensée sans action est un vain mirage, l'action sans pensée un vain effort. »

Nos centres et instituts portaient déjà cette ambition. L'objectif est maintenant de changer d'échelle, de créer plus de ponts entre eux pour démultiplier leur impact.

## Pouvez-vous donner des exemples de synergies ?

Notre objectif est de croiser les disciplines pour mieux appréhender les grands défis contemporains. Prenons l'exemple du climat. Sustainability & Organization (S&O), dans une approche systémique, construit

*combining management sciences, social sciences, and advanced technologies in a truly multidisciplinary approach. But our ambition is not limited to producing ideas – it is about implementing them. We promote not-for-profit research based on evidence-based policy and attentive to what I call “the last two kilometers”: the real conditions of implementation and their actual impact.*

## How does this new entity serve HEC Paris's broader mission?

*HEC Institute marks a new phase in the School's development strategy. HEC Paris is already recognized worldwide for the excellence of its academic programs and the quality of its research, published in leading international journals. The next step is to open that research to the world – to ensure that the knowledge produced at HEC reaches society at large and informs economic and public decision-making. We want science to shed light on collective choices, especially at a time when it is sometimes questioned or overlooked. As Einstein once said, “We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.” Today, we need to invent new economic and social paradigms – but these only have value if they translate into action. Gustave Le Bon put it perfectly: “Thought without action is a vain mirage; action without thought is a vain effort.” Our existing centers and institutes already embody this vision. The goal now is to scale up – to create stronger connections among them to multiply their collective impact.*

## Can you give examples of synergies?

*Our priority is to combine disciplines and perspectives to better address the major challenges of our time. Take the example of climate change. Sustainability & Organization (S&O) adopts a systemic approach: it co-develops new economic and social models with companies and their stakeholders. How can we redefine value? How do we monetize the costs avoided through climate adaptation? How does the ecological emergency intersect with social fragmentation? From there, Impact Finance explores concrete funding mechanisms for these sustainable models, while our Innovation and Deep Tech centers incubate startups developing low-carbon solutions. Another example is the Innovation and Future of Work Laboratory, which we are launching with the support of the Île-de-France region and Hi! PARIS. It brings together several centers around a single topic: productivity and innovation with the Innovation & Entrepreneurship Institute, social impact with Sustainability & Organization, and democracy, employment, and digital education*

avec les entreprises et leurs parties prenantes de nouveaux modèles économiques et sociétaux. Comment redéfinir la valeur? Comment monétiser les coûts évités par l'adaptation climatique? Comment l'urgence écologique interagit-elle avec la fragmentation sociale?

À partir de là, Impact Finance explore les leviers concrets de financement de ces modèles durables, tandis que nos pôles Innovation et DeepTech incubent des start-up qui inventent des solutions bas-carbone. Autre exemple : le Laboratoire Innovation et Futur du travail, lancé avec le soutien de la région Île-de-France et de Hi! PARIS, qui fédère les Instituts IEI et S&O. C'est un bel exemple de fertilisation croisée.

Le nouveau Centre Family Business, de son côté, s'intéressera au rôle des entreprises familiales dans le développement économique et la résilience des territoires, en dialogue avec les autres centres sur les thèmes de la gouvernance, du leadership ou encore de l'adaptation à la révolution de l'IA.

Notre deuxième levier de synergie, c'est le croisement des expertises sur notre triptyque Think-Teach-Act. Cela se traduit par des appels à projets de recherche transverses – par exemple IA et Climat, ou Entrepreneuriat et révélation des talents, comme dans le programme HEC Ouvre ses Portes à l'Entrepreneuriat Social (HOPES) soutenu par la Fondation Bettencourt. Nous mutualisons aussi nos savoir-faire dans la production de *business cases* ou la création de nouveaux certificats. Et nous développons des espaces de dialogue et d'expérimentation – Impact Lab, Villa Médicis de l'innovation – où chercheurs, étudiants, entreprises et citoyens construisent ensemble des solutions.

Enfin, la troisième dimension essentielle, c'est la cohérence de notre communication. Nous harmonisons nos formats – baromètres, *discussion papers*, vidéos courtes – pour forger une signature HEC identifiable dans le débat sociétal. Cette signature repose sur une conviction : partir de recherches solides et impactantes, centrées sur des enjeux concrets, et aller jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle. L'époque ne manque pas de rapports ; ce qui compte désormais, c'est d'agir.

## Comment HEC Institute bénéficie-t-elle à la communauté HEC ?

Pour les professeurs, HEC Institute est un espace de liberté et de lancement de projets de recherche ancrés dans le réel. Deux collègues viennent par exemple de lancer une initiative sur les liens entre géopolitique, stratégie et business – un champ crucial à l'heure de la reconfiguration des relations internationales. D'autres suivront bientôt sur le vieillissement démographique, les risques économiques et sociétaux ou encore le lancement d'un nouveau centre sur le leadership.

# “We want science to shed light on collective choices – too often ignored”

*with Hi! PARIS – a perfect example of cross-fertilization. The new Family Business Center, meanwhile, will study the role of family businesses in economic development and regional resilience, in dialogue with other centers on topics such as governance, leadership, and adaptation to the AI revolution. Our second lever for synergy is the alignment of expertise across our Think-Teach-Act triptych. This translates into cross-disciplinary research calls – for example, AI and Climate, or Entrepreneurship and Talent Development, as in the HEC Opens Its Doors to Social Entrepreneurship (HOPES) program supported by the Bettencourt Foundation. We also pool our expertise in developing business cases and new certificates. And we're creating spaces for dialogue and experimentation – such as the Impact Lab and the Villa Médicis for Innovation – where researchers, students, companies, and citizens co-design solutions. Finally, a third key dimension is the consistency of our communication. We are harmonizing our formats – barometers, discussion papers, short videos – to forge a recognizable HEC signature in the public debate. This signature rests on a conviction: start with solid, relevant research rooted in real-world issues and carry it all the way through to implementation. The world doesn't lack reports anymore – what it needs now is action.*

*How will HEC Institute benefit the HEC community? For professors, HEC Institute is a space of freedom and experimentation, allowing research projects deeply anchored in reality. Two colleagues, for instance, have just launched an initiative exploring the links between*

Pour les étudiants, c'est aussi une formidable vitrine de valorisation. Chaque année, plus de 1500 mémoires de recherche rigoureux et inspirants sont produits à HEC, mais trop souvent oubliés. HEC Institute permettra de faire vivre ces travaux, de les diffuser sous des formats accessibles et d'en tester les idées sur le terrain.

Pour les entreprises, HEC Institute offre une plateforme unique pour transformer la théorie en action. L'Impact Lab réunit chercheurs, étudiants et dirigeants autour de problématiques concrètes pour imaginer des solutions applicables.

Et pour nos alumni, l'enjeu est d'incarner une véritable approche One HEC. HEC Institute sera un lieu de rencontres, de débats et de transmission, mobilisant notre communauté pour irriguer tout l'écosystème HEC.

**Comment concevez-vous votre rôle de directeur d'HEC Institute ?**

Je me vois avant tout comme un facilitateur, un connecteur de talents et d'idées. Mon rôle n'est pas de diriger une superstructure, mais de faire dialoguer, de relier les initiatives, en étroite collaboration avec Éloïc Peyrache, la direction de la recherche et celle des programmes. HEC Institute n'a pas vocation à se substituer aux centres existants, il définit une stratégie commune pour porter la voix d'HEC de manière plus visible et structurée. Notre gouvernance réunit d'ailleurs l'ensemble des directeurs des centres et instituts. En somme, il s'agit de passer d'une logique d'addition à une logique de convergence. Quand les forces se rencontrent, 1 + 1 ne font plus 2... mais 11.

**Après quatre ans comme doyen associé des programmes pré-expérience d'HEC Paris, dans quel état d'esprit abordez-vous ce nouveau chapitre ?**

Avec un grand enthousiasme. La refonte du curriculum pré-expérience a été une aventure collective formidable. Elle m'a permis de mesurer la richesse de la recherche à HEC, portée par des professeurs d'envergure internationale, et la qualité exceptionnelle des étudiants, à la fois solides en sciences quantitatives et managériales, mais aussi ouverts aux sciences sociales et aux nouvelles technologies. Avec cette communauté de professeurs, d'étudiants, d'alumni, d'entrepreneurs et d'entreprises partenaires, HEC est aujourd'hui prête à jouer son rôle dans le débat économique et public. La recherche et l'action ne sont plus des mondes séparés: elles s'éclairent mutuellement pour façonner, ensemble, une prospérité durable et partagée.

Propos recueillis par Marianne Gérard



*geopolitics, strategy, and business — a crucial area at a time of shifting global relations. Others will soon follow, on topics such as demographic aging, economic and social risks, and a new center dedicated to leadership. For students, it offers a remarkable platform for recognition. Each year, HEC produces over 1,500 rigorous and inspiring research theses — too often forgotten. HEC Institute will give them new life by making these works accessible and testing their ideas in the field. For companies, HEC Institute provides a unique platform to turn theory into action. Within the Impact Lab, we're creating spaces for dialogue between researchers, students, and business leaders around concrete issues, to co-build practical, applicable solutions. And for our alumni, the goal is to embody a genuine One HEC approach. HEC Institute will serve as a meeting ground, a place for debate and transmission, mobilizing our powerful, diverse community to enrich exchanges across the entire HEC ecosystem.*

**How do you see your role as Director of HEC Institute?**  
*I see myself primarily as a facilitator — a connector of talents and ideas. My role is not to manage a superstructure, but to create dialogue and build bridges, working closely with Éloïc Peyrache, the Research and Program departments. HEC Institute is not meant to replace existing centers, but to act as a catalyst. It defines a common strategy and governance model to give HEC's voice more visibility and coherence — both internally and externally, with businesses, public authorities, media, and*

© Sandrine Expilly, Philippe Bauduin

*civil society. Its governance brings together all academic and executive directors from our centers and institutes. In essence, it's about moving from a logic of addition to one of convergence. When forces come together, one plus one no longer equals two... it equals eleven.*

**After four years as Associate Dean of HEC Paris's Pre-Experience Programs, how do you approach this new chapter?**

*With great enthusiasm. Redesigning the pre-experience curriculum was a wonderful collective journey. It allowed me to appreciate the depth of HEC's research, carried by world-class professors, and the exceptional quality of our students — strong in quantitative and managerial sciences, but equally open to social sciences and new technologies. With this community of professors, students, alumni, entrepreneurs, and corporate partners, HEC is now fully ready to play its role in economic and public debate. Research and action are no longer separate worlds — they illuminate each other to shape a shared, sustainable prosperity.*

Interview by Marianne Gérard



HEC INSTITUTES & CENTERS

**H**EC Center for Impact Finance est un centre interdisciplinaire qui fédère les différents départements d'HEC pour promouvoir la recherche sur la finance durable et à impact. Sa mission est de devenir un hub mondial de connaissance et de dialogue avec les différents acteurs de la transition sur de trois grandes questions : la matérialité des performances non financières (ESG) sur les résultats économiques des entreprises ; la mesurabilité rigoureuse de ces performances ; et le rôle de la finance dans la transition vers une économie plus juste et durable. Dirigé depuis 2024 par Stefano Lovo, le centre couvre une large variété de sujets, comme les engagements climatiques des investisseurs institutionnels, l'évaluation de l'impact des fonds de capital-investissement ou encore le rôle des indicateurs ESG dans la rémunération des dirigeants.

CENTER FOR IMPACT FINANCE

**h**EC Center for Impact Finance is an interdisciplinary hub bringing together HEC's various departments to promote research in sustainable and impact finance. Its mission is to become a global center of knowledge and dialogue among key players in the transition, focusing on three major questions: the materiality of non-financial (ESG) performance on corporate economic outcomes; the measurability of these performances through rigorous and credible methods; and the role of finance in the shift toward a fairer and more sustainable economy. Led since 2024 by Stefano Lovo, the Center explores a wide range of topics, from institutional investors' climate commitments and the assessment of private equity funds' impact, to the role of ESG metrics in executive compensation.

**L**ancé en avril 2025 en partenariat avec la fondation Dieter Schwarz, le Centre Family Business d’HEC est dédié à l’étude des dynamiques propres aux entreprises familiales ainsi qu’au soutien de leur pérennité et de leur développement. Les entreprises familiales représentent 60 % des entreprises européennes et plus de la moitié du PIB et des emplois européens (71 % des entreprises, 69 % de l’emploi et 65 % de la valeur ajoutée en France). « Le Centre s’attache à mieux comprendre, enseigner et promouvoir la contribution des entreprises familiales à une prospérité durable. Il analyse les conditions dans lesquelles ce mode de gouvernance à visage humain, ancré dans le temps long, participe à une économie résiliente et responsable, vis-à-vis des territoires et des personnes », explique Cécile de Lisle, sa directrice exécutive. Les activités du Centre s’articulent autour de trois axes – comprendre (Think), enseigner (Teach) et agir (Act) –, en cohérence avec les valeurs et missions d’HEC Paris. Le Centre entend faire dialoguer chercheurs, décideurs publics, citoyens, dirigeants et actionnaires d’entreprises familiales, autour de connaissances issues de sa recherche académique (Think). Le Centre propose des enseignements sur les enjeux propres aux entreprises familiales à l’ensemble des étudiants d’HEC, et développe des contenus et outils pédagogiques mis à disposition de tous, dans un souci de création de bien commun (Teach). Enfin il soutient la dynamique de transmission et de développement des entreprises familiales. Il vise, en lien avec l’écosystème d’entrepreneuriat et d’innovation d’HEC, à devenir un pôle de premier plan pour les repreneurs, entrepreneurs et dirigeants d’entreprises familiales (Act). « Dans un contexte où un tiers des entreprises familiales européennes vont devoir être transmises dans la décennie à venir, et alors que les PME et ETI sont une base essentielle de nos économies, le Centre porte une vision de l’entreprise soucieuse des ancrages humains, sociaux et environnementaux. Il s’insère pleinement dans le projet transversal d’HEC Institutes », conclut Cécile de Lisle.

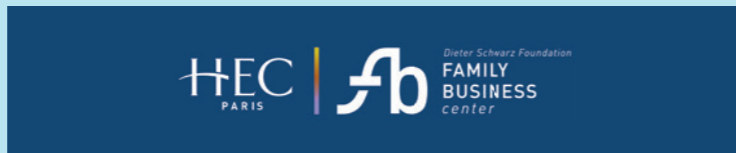


## FAMILY BUSINESS CENTER

**60 % des entreprises européennes sont des entreprises familiales**

**60% of European companies are family-owned**

*Launched in April 2025 in partnership with the Dieter Schwarz Foundation, the HEC Family Business Center is dedicated to studying the dynamics specific to family-owned companies and supporting their long-term growth and resilience. Family businesses account for 60% of European companies and more than half of Europe’s GDP and jobs (in France: 71% of companies, 69% of employment, and 65% of value added). “The Center seeks to better understand, teach, and promote the contribution of family businesses to sustainable prosperity,” explains Cécile de Lisle, its Executive Director. “It explores how this human-centered, long-term governance model contributes to a resilient and responsible economy – one that remains deeply connected to people and place.” The Center’s activities are built around three pillars – Think, Teach, and Act – aligned with HEC Paris’s mission and values. It aims to foster dialogue among researchers, policymakers, citizens, business leaders, and family shareholders, drawing on insights from academic research (Think). Through its teaching activities, the Center integrates family business topics into HEC’s academic programs, while developing open-access pedagogical tools that serve the common good (Teach). Finally, it supports the continuity and development of family firms, positioning itself – in collaboration with HEC’s wider innovation and entrepreneurship ecosystem – as a key resource for successors, entrepreneurs, and leaders of family-owned companies (Act). “As one-third of Europe’s family businesses face a generational transition within the next decade, and as SMEs and mid-sized firms remain the backbone of our economies, the Center promotes a vision of enterprise grounded in human, social, and environmental responsibility. It fits squarely within the broader HEC Institutes initiative,” concludes Cécile de Lisle.*



© DR

**F**ruit du partenariat entre HEC Paris et l’Institut Polytechnique de Paris, Hi! PARIS a vu le jour en 2020 avec l’ambition de faire progresser la recherche, l’enseignement et l’innovation dans les domaines de l’IA et de la science des données, dans une approche interdisciplinaire. Soutenu par cinq entreprises mécènes (L’Oréal, Capgemini, Vinci, TotalEnergies et Schneider Electric), le centre anticipe les mutations sociétales entraînées par l’IA et propose des pistes d’action concrètes. En 2024, la dynamique de Hi! PARIS a été saluée par l’État français, qui l’a officiellement reconnu comme pôle d’excellence en intelligence artificielle (IA Cluster). Depuis 2021, ses 300 chercheurs ont publié 225 articles dans les trois plus grandes conférences internationales de référence sur l’IA (ICML, ICLR et NeurIPS), et 2 300 étudiants ont participé à ses programmes pédagogiques transverses et formats emblématiques (le Hi!ckathon, le Data Boot Camp et la Summer School). Hi! PARIS organise également des événements où chercheurs, experts et entreprises mécènes échangent autour de leurs savoirs. Plusieurs temps forts ont animé sa communauté scientifique en 2024-2025, notamment le Symposium Hi! PARIS autour du thème Robotics, AI, and Society. Le centre renforce par ailleurs sa participation au débat public autour des enjeux liés à l’IA. Il a lancé son tout premier MOOC, « The AI Odyssey » consacré à l’histoire, aux réglementations et aux impacts sociétaux de l’IA, et a renforcé sa présence sur les réseaux à travers des formats hybrides afin de toucher un large public. Hi! PARIS a enfin participé à l’organisation du AI Summit de Paris en février 2025, confirmant son rôle d’acteur majeur de la recherche européenne. « Nous voulons faire de Hi! PARIS un catalyseur de progrès : au croisement de la science, de l’entreprise et des grands enjeux de société », affirme Vincent Rapp, directeur exécutif du Centre.



## HI! PARIS CENTER

**Le centre se penche sur les mutations sociétales entraînées par l’IA**

**The center explores how AI is reshaping society**

*Born of a partnership between HEC Paris and the Institut Polytechnique de Paris, Hi! PARIS was founded in 2020 with the ambition to advance research, education, and innovation in the fields of AI and data science, through an interdisciplinary approach. Supported by five corporate sponsors – L’Oréal, Capgemini, Vinci, TotalEnergies, and Schneider Electric – the Center anticipates the societal transformations driven by AI and provides concrete pathways for action. In 2024, Hi! PARIS’s growing influence was officially recognized by the French government, which designated it as an AI Cluster of Excellence. Since 2021, its 300 researchers have published 225 papers in the three leading international AI conferences (ICML, ICLR, and NeurIPS), and more than 2,300 students have taken part in its interdisciplinary programs and flagship events such as the Hi!ckathon, Data Boot Camp, and Summer School. Hi! PARIS also hosts events that bring together researchers, experts, and corporate partners to exchange ideas and insights. In 2024–2025, its scientific community gathered for several key moments, including the Hi! PARIS Symposium on Robotics, AI, and Society. The Center has also strengthened its engagement in the public debate surrounding AI. It launched its first MOOC, “The AI Odyssey,” exploring the history, regulation, and societal impact of artificial intelligence, and expanded its digital presence through hybrid formats to reach broader audiences. Finally, Hi! PARIS played an active role in organizing the Paris AI Summit in February 2025, reaffirming its position as a major European hub for AI research. “Our goal is to make Hi! PARIS a true catalyst for progress – at the crossroads of science, business, and society’s biggest challenges,” says Vincent Rapp, Executive Director of the Center.*



**C**lassé parmi les quatre principaux hubs entrepreneuriaux européens par le *Financial Times*, l'Institut Entrepreneuriat & Innovation (IEI) anime un écosystème où se croisent innovation, entrepreneuriat, transformation des entreprises et impact durable. « L'institut E&I est un écosystème catalyseur au cœur de la transformation économique et sociale. À travers de nos trois centres Incubation & Accélération, Deep Tech et Entrepreneuriat Social, nous offrons des méthodologies, outils, réseaux et expertises pour accompagner les entrepreneurs à chaque étape de leur parcours, de l'émergence d'une idée à la croissance durable d'une entreprise », explique Inge Kerkloh-Devif, directrice exécutive de l'Institut. En 2024, le Centre Entrepreneuriat Social a formé 1 431 femmes et accompagné 39 structures sociales et solidaires via les programmes HEC Stand Up, HEC Up et Accélérateur ESS. Avec la Fondation Bettencourt Schueller, le centre a lancé l'initiative HOPES, qui vise à former 10 000 femmes et jeunes adultes sur cinq ans. Le Centre Incubation & d'Accélération a accompagné 246 start-up, dont 34 % fondées par des femmes et 38 % à dimension internationale. En plus de l'Incubateur HEC Paris, il pilote quinze accélérateurs en partenariat avec des entreprises et gouvernements étrangers (L'Oréal, TotalEnergies, Corée du Sud, Japon, Inde...). Le Centre Deep Tech a soutenu 310 start-up, dont 68 % internationales et 39 % fondées par des femmes. Le Creative Destruction Lab (CDL-Paris), destiné aux start-up scientifiques en phase d'amorçage, a lancé deux nouveaux streams (Carbon Removal et Next-Gen Computing) tandis que HEC Challenge+ s'est étendu à Abidjan et Dakar à l'occasion de ses 35 ans. En 2024, l'IEI a soutenu 599 start-up et une centaine de projets à vocation sociale et environnementale. En cinq ans, les entreprises issues de son écosystème ont levé 16,5 milliards d'euros. « Notre ambition est de contribuer à un impact global et durable, en soutenant non seulement la réussite économique des entreprises, mais aussi leur rôle dans la construction d'une société plus inclusive, innovante et responsable », explique Inge.



## INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP INSTITUTE

**599 start-up soutenues en 2024 et 16,5 milliards d'euros levés en cinq ans**

**599 start-ups supported in 2024 and €16.5 billion raised over the past five years**

*Ranked among the top four entrepreneurial hubs in Europe by the Financial Times, the Innovation & Entrepreneurship Institute (IEI) fosters an ecosystem where innovation, entrepreneurship, business transformation, and sustainability converge. "The IEI is a catalyst at the heart of economic and social transformation. Through our three centers — Incubation & Acceleration, Deep Tech, and Social Entrepreneurship — we provide tools, networks, and expertise to support entrepreneurs from idea to sustainable growth," explains Inge Kerkloh-Devif, Executive Director of the Institute. Through its three centers — Incubation & Acceleration, Deep Tech, and Social Entrepreneurship — the IEI supports entrepreneurs from idea to impact. In 2024, it backed 599 startups and 100 social or environmental projects, helping its ecosystem raise €16.5 billion in five years. Its Social Entrepreneurship Center trained 1,431 women and launched HOPES with the Fondation Bettencourt Schueller, aiming to train 10,000 women and young adults over five years. Meanwhile, CDL-Paris opened new streams in Carbon Removal and Next-Gen Computing, and HEC Challenge+ expanded to Abidjan and Dakar. "Our ambition is to foster not only business success, but also a more inclusive, innovative, and responsible society," says Inge Kerkloh-Devif, Executive Director of the IEI.*



© DR



## INSTITUT SUSTAINABILITY & ORGANIZATIONS

**S&O offre aux futurs dirigeants les outils pour relever les défis de la durabilité**

**S&O equips future leaders to tackle the challenges of sustainability**

*Since 2009, the Sustainability & Organizations (S&O) Institute has brought together researchers, business leaders, and students to address today's major human and planetary challenges. With its three centers — Purpose, Inclusive Economy, and Climate — S&O promotes the transition to a more sustainable and equitable economy. The Institute designs programs that inspire new management models grounded in responsibility. Beyond its flagship Master in Sustainability and Social Innovation (SASI), over 200 hours of the Grande École curriculum now focus on sustainability. Since 2019, nearly 2,500 students have taken part in the Engagement Track, combining an experiential seminar in Chamonix, civic engagement, and a field internship. In 2023, with Schneider Electric's support, S&O launched the Impact Lab, encouraging interdisciplinary research on global challenges and fostering collaboration with businesses through spaces for experimentation and dialogue. Through this collaborative, outward-looking environment and its transformative pedagogy, S&O has become a leading academic hub preparing future leaders to tackle systemic challenges. Last year, it received two new Horizon Europe grants, published six reports and white papers, and launched the HOPES program on social capital and social entrepreneurship. "Today's great challenges — from AI to environmental and social sustainability — are civilizational. We need everyone on board to meet them," says Raphaëlle Gautier, Executive Director, S&O Institute.*



Aline Gatignon

# La recherche guidée par des valeurs



**T**

Transfuge de la Wharton School de Philadelphie, Aline Gatignon, spécialiste des marchés émergents, a rejoint HEC Paris cet été, dans un contexte universitaire américain tendu. « L'écrin naturel du campus est splendide ! Cet été, j'ai vu un faisan passer devant la fenêtre de mon bureau. »

Fraîchement arrivée des États-Unis, Aline Gatignon a déjà pris ses marques. Ses cours, dispensés auprès des étudiants du MBA, du CEMS et du certificat Strategy for Impact, explorent les stratégies socio-politiques dans les pays émergents et les nouvelles formes de collaboration entre acteurs publics et privés. « Ici, les étudiants viennent du monde entier. Ce brassage culturel est une richesse incroyable : chacun a sa propre lecture des enjeux de durabilité et de pouvoir économique », s'enthousiasme la chercheuse. Née à Philadelphie d'un père français et d'une mère américaine, Aline Gatignon quitte les États-Unis à 10 ans pour s'installer en France. Ses études à Sciences Po la conduisent à passer un an et demi au Chili, où elle découvre la vitalité de l'Amérique latine... et rencontre celui qui deviendra son mari. C'est là que naît sa fascination pour les pays émergents.

## « Laboratoires d'économie »

Après un doctorat en stratégie à l'INSEAD, elle s'envole pour Philadelphie, à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie. Elle y enseigne le management pendant dix ans et en profite pour approfondir sa réflexion sur les partenariats entre entreprises, ONG et pouvoirs publics dans les pays émergents. « Ces économies sont de véritables

## Value-driven research

**A** transplant from the Wharton School in Philadelphia, Aline Gatignon, a specialist in emerging markets, joined HEC Paris this summer amid a shifting academic landscape in the United States. She shares her first impressions of life on campus.

*“The natural beauty here is stunning! This summer, I saw a pheasant walk right past my office window.” Freshly arrived from the U.S., Gatignon has quickly found her rhythm. Her courses for MBA, CEMS, and Strategy for Impact certificate students focus on socio-political strategies in emerging markets and new forms of collaboration between public and private actors. “Here, students come from all over the world. This cultural diversity is an incredible asset – everyone brings their own understanding of sustainability and economic power,” she says enthusiastically.*

*Born in Philadelphia to a French father and an American mother, Gatignon moved to France at the age of ten. Her studies at Sciences Po took her across the globe – including a year and a half in Chile, where she discovered the dynamism of Latin America... and met the man who would become her husband. It was there that her fascination with emerging economies began.*

## “Laboratories of innovation”

*After earning a PhD in Strategy from INSEAD, she moved to Philadelphia to teach management at Wharton, where she spent ten years refining her research on partnerships*

“Le brassage culturel est une richesse incroyable”

“The cultural diversity is an incredible asset”

laboratoires : on y voit naître des solutions innovantes, avec parfois très peu de moyens mais beaucoup de créativité. » L'un de ses travaux les plus emblématiques porte sur Natura, le groupe de cosmétiques brésilien pionnier du développement durable. Avec sa coautrice Laurence Capron de l'INSEAD, elle étudie comment l'entreprise a su créer une chaîne de valeur fondée sur la biodiversité amazonienne, tout en intégrant les communautés locales. « Ils ont réussi à réunir autour de la même table des acteurs qui n'avaient pas l'habitude de dialoguer : des ONG, des représentants du gouvernement, des entreprises, des communautés amazoniennes avec qui ils ont développé une ligne de cosmétiques issue de la biodiversité brésilienne, et ont aidé des femmes parfois peu éduquées à devenir micro-entrepreneuses. » Un modèle qui allie performance économique et justice sociale.

## Espoirs et engagement

En juin, elle rejoint HEC Paris comme professeure associée en stratégie et politique d'entreprise. « Je ne comptais pas forcément rentrer en France, mais le climat actuel rendait la proposition d'HEC très attractive », glisse-t-elle. Elle apprécie avant tout les valeurs portées par l'école : engagement sociétal, impact, durabilité. « J'aime la devise d'HEC : “Think, teach, act”. Cela résume parfaitement l'équilibre que je recherche entre réflexion académique, transmission et action concrète. » Au sein de l'initiative HOPES (HEC Ouvre ses Portes à l'Entrepreneuriat Social), elle collabore avec des chercheurs et des entrepreneurs sociaux sur le programme Stand Up, soutenu par la Fondation Bettencourt et déployé par l'Institut Entrepreneuriat et Innovation (IEI). Ce dispositif aide des femmes issues de milieux modestes à lancer leur activité. « Nous travaillons à mesurer l'impact du programme sur leurs trajectoires et à identifier ce qui permet à certaines d'entre elles de franchir les étapes de la croissance entrepreneuriale. » Dans un contexte mondial polarisé, Aline Gatignon rappelle à quel point il est important que « les universités restent des espaces de dialogue. Les visions différentes doivent apprendre à se parler, même lorsqu'elles s'opposent. » Elle se souvient d'un atelier de recherche sur l'engagement sociétal, en mai 2024. « Le doyen d'HEC Andrea Masini a ouvert la conférence, et des collègues de l'université de Toronto m'ont dit : “Il a vraiment compris le sujet.” J'ai senti un engagement sincère, au plus haut niveau. »

Thomas Lestavel

“La devise Think, teach, act résume parfaitement l'équilibre que je recherche”

*between corporations, NGOs, and governments in emerging markets. “These economies are true laboratories – you see innovative solutions emerging, often with limited means but tremendous creativity.” One of her most notable studies focused on Natura, the pioneering Brazilian cosmetics company known for its sustainable development model. Together with Laurence Capron of INSEAD, Gatignon analyzed how the company built a value chain rooted in Amazonian biodiversity while integrating local communities. “They managed to bring together stakeholders who had never worked side by side – NGOs, government representatives, businesses, and Amazonian communities – to develop a cosmetics line based on Brazilian biodiversity. They also helped women, sometimes with little formal education, become micro-entrepreneurs.” A model that combines economic performance and social justice.*

## Hopes and purpose

*In June, Gatignon joined HEC Paris as an Associate Professor of Strategy and Business Policy. “I hadn't necessarily planned to return to France, but in the current climate, HEC's offer was especially compelling,” she explains. She was drawn by the school's strong values – social engagement, impact, and sustainability. “I love HEC's motto: ‘Think, Teach, Act.’ It perfectly captures the balance I strive for between academic reflection, teaching, and practical action.” Within HOPES (HEC Opens its Doors to Social Entrepreneurship), she collaborates with researchers and social entrepreneurs on the Stand Up program, supported by the Bettencourt Schueller Foundation and implemented by the Innovation & Entrepreneurship Institute (IEI). The initiative helps women from modest backgrounds launch their own ventures. “We're working to measure the program's impact on their professional journeys and to understand what enables some of them to successfully scale their businesses.” In a polarized global environment, Gatignon believes it's crucial for universities to remain spaces for dialogue. “Different viewpoints must learn to talk to each other – even when they disagree.” She recalls a research workshop on social engagement in May 2024: “HEC Dean Andrea Masini opened the conference, and colleagues from the University of Toronto told me, ‘He really gets it.’ I felt a genuine sense of commitment – from the very top.”*

Thomas Lestavel



**Klaus Miller**

# Données personnelles et publicité : risques et bénéfices

## Data in advertising: risks and benefits

**N**os clics génèrent des profits. L'industrie publicitaire repose sur l'exploitation de nos données personnelles. Avec quelles conséquences pour notre vie privée ? C'est la délicate question abordée par Klaus Miller, professeur à HEC et titulaire d'une chaire Hi! PARIS, lors d'une masterclass le 20 novembre.

Tout a commencé par une grossesse. Ou plutôt, par les recherches en ligne d'une adolescente. Lorsque le distributeur américain Target envoie des publicités pour produits de maternité à une jeune fille du Minnesota, son père voit rouge... avant de comprendre que l'algorithme avait raison : sa fille est bien enceinte. Cette anecdote survenue en 2012 est encore citée dans les cours de marketing. Elle a marqué un tournant dans la prise de conscience de l'utilisation des données personnelles par les acteurs de la publicité. « Le problème, ce n'est pas la technologie, mais le peu de conscience que nous en avons, note Klaus Miller.

**“Les applis gratuites sont en réalité financées par nos données”**

**“Free apps are actually funded by our data”**

**W**hen our clicks become currency, the trillion-dollar ad industry thrives. But at what cost to our privacy? During a LinkedIn masterclass on November 20, Klaus Miller, Assistant Professor of Quantitative Marketing and Hi!PARIS Chairholder for the Study of Artificial Intelligence in Business and Society, dug into that sensitive question.

*It started with a pregnancy. More precisely, with a teenager's online searches. When an American retailer, Target, mailed pregnancy-related coupons to a young girl in Minnesota, her father was furious... until he realized the ads were right. His daughter was indeed expecting. The company's algorithm had quietly inferred it from her shopping and search behavior. That infamous 2012 episode, still cited in marketing courses today, marked a turning point in public awareness of how deeply data fuels advertising. “The biggest problem isn't technology, it is awareness,” explained Klaus Miller, Assistant Professor of Quantitative Marketing at HEC Paris and chairholder at Hi!PARIS, during the*

La plupart des internautes ignorent qu'à chaque fois qu'ils ouvrent Le Monde, The Guardian ou YouTube, des centaines d'annonceurs peuvent enchérir sur leur attention, en quelques millisecondes. »

### Le coût invisible de l'Internet gratuit

Les chiffres donnent le vertige : l'industrie publicitaire mondiale a dépassé le milliard de milliards de dollars, dont près des trois quarts consacrés au numérique. Les enchères en temps réel, ces ventes invisibles qui décident des publicités affichées à l'écran, forment la véritable ossature financière d'Internet. « Les sites d'information et les applications “gratuites” sont en réalité financés par nos clics, nos défilements et nos données », souligne Klaus Miller.

Au cœur de ce système se trouve le « tracking », la collecte d'informations sur un individu à travers sites et appareils. Cookies, connexions par e-mail ou même données de carte bancaire permettent de reconstituer des profils : âge, genre, mais aussi adresse, intérêts médicaux ou signes d'addiction. « Et si ces données tombent entre de mauvaises mains, les conséquences peuvent être graves », prévient le chercheur.

Le suivi des utilisateurs crée aussi de la valeur. Pour les annonceurs, il permet un ciblage plus efficace ; pour les éditeurs, il finance la gratuité des contenus ; et pour les utilisateurs, il rend les publicités plus pertinentes. Les études confirment cette logique : dans *The Economic Value of User Tracking for Publishers* (Laub, Miller & Skiera, 2024), les prix publicitaires étaient supérieurs de 18 % en Europe et de 46 % aux États-Unis lorsque les identifiants de suivi étaient actifs. « Les identifiants techniques génèrent l'essentiel de la valeur, précise Klaus Miller. L'historique de navigation a, lui, peu d'intérêt économique, mais il présente un plus grand risque pour la vie privée. »

### Garde fous et effets pervers

Les régulateurs et les géants de la tech ont réagi. Le RGPD européen demeure la référence mondiale, tandis que la Californie (avec le CCPA) et la Chine (avec le PIPL) ont adopté des cadres similaires. Safari et Firefox bloquent désormais les cookies tiers par défaut, et Apple oblige les applications à demander la permission avant de suivre les utilisateurs. Ces règles plus strictes freinent la circulation des données, ce qui fragilise aussi les petits éditeurs. « Si les grands médias comme Le Monde ou The New York Times peuvent compter sur leurs abonnés, les sites participatifs ou de taille moyenne n'ont pas cette option », observe Klaus Miller. D'autant que la frontière entre protection

masterclass. “Most users have no idea that every time they load Le Monde, The Guardian or YouTube, hundreds of advertisers may be bidding for their attention, literally in milliseconds”

### The invisible cost of free Internet

The numbers are staggering. The global advertising industry has passed the one-trillion-dollar mark, and roughly three-quarters of that spending now goes to digital channels. Real-time bidding, the invisible auction that determines which ad you see, has become the financial backbone of the Internet. “So-called free news sites and apps are, in fact, funded by our clicks, scrolls, and data”, Klaus Miller underlines.

At the core of this system lies user tracking: the collection of information about a person over time, across websites and devices. Cookies, device IDs, e-mail logins, or even credit-card data allow advertisers to re-identify users and build behavioral profiles. Those profiles include age, gender, but also far more intimate dimensions: home and work addresses, medical interests or signs of addiction. “When such data fall into the wrong hands (say, insurers, employers or cyber pirates), the potential for harm is obvious”, Klaus Miller warns.

Yet tracking also creates value. For advertisers, it means better targeting and higher returns on investment. For publishers, it sustains free content. And for users, it brings personalization: the ads you see are more relevant. Empirical research supports this economic logic. “In *The Economic Value of User Tracking for Publishers* (Laub, Miller & Skiera, 2024), ad prices were 18 percent higher in Europe and 46 percent higher in the United States when tracking identifiers were available”, Klaus Miller notes. In other words, the ability to recognize a user sharply rises the value of an ad impression.

Interestingly, not all data are equally valuable. “Identifiers, which are the technical markers that say ‘this is the same user who came back yesterday’, drive most of the value,” he explains. “Browsing history, by contrast, adds less economic benefit but poses higher privacy risks”.

### Safeguards and adverse effects

Those risks have prompted regulators and tech companies alike to intervene. Europe's General Data Protection Regulation (GDPR) remains the global benchmark, while California's CCPA and China's PIPL extend similar rights elsewhere. Browsers such as Safari and Firefox now block third-party cookies by default, and Apple's App Tracking Transparency has forced apps to ask users before following them.

Stricter privacy rules reduce the flow of personal data, but also the revenues of smaller publishers who depend on targeted ads. “Top-tier media like Le Monde or The New York Times can rely on subscriptions,” Klaus Miller notes. “User-generated sites or mid-tier media can't.” Privacy policies can also blur into anti-competitive behavior. Apple itself faced a 150-million-euro fine from

### Biography

**2008**  
Doctor of Philosophy in Management and Economics, University of Bern (Switzerland), Visiting Scholar, The Wharton School (USA)

**2009 & 2019**  
Visiting Scholar, Stanford University (USA)

**2011**  
Head of Digital Business Intelligence and Analytics, Ringier AG, Zurich (Switzerland)

**2015**  
Junior Professor, Goethe University, Frankfurt (Germany)

**2021**  
Assistant Professor of Quantitative Marketing, HEC Paris, and Hi! PARIS Chairholder

des données et pratiques anticoncurrentielles se brouille parfois : Apple a été condamné à une amende de 150 millions d'euros en France pour avoir, selon l'Autorité de la concurrence, restreint le ciblage publicitaire afin de privilégier son propre écosystème.

**De l'anonymat à l'IA**

Alors que les pratiques publicitaires et marketing sont axées sur l'exploitation de données personnelles, comment concilier personnalisation et respect de la vie privée ? Pour Klaus Miller, il faut éviter les postures idéologiques. « Il ne s'agit pas d'interdire le suivi, mais de déterminer quelles données créent une vraie valeur sans nuire aux utilisateurs, d'être transparent et de leur donner le contrôle. » Ainsi, de nouvelles technologies, comme l'API Topics de Google, visent à préserver davantage l'anonymat : elles remplacent les identifiants individuels par de grandes catégories d'intérêts (« amateur de jardinage », « fan de football »), permettant à chacun de « se fondre dans la masse ». Ces dispositifs suscitent un léger regain de confiance, mais la méfiance du public reste forte. À terme, le débat pourrait changer d'échelle avec la montée en puissance de l'intelligence artificielle. « À mesure que des agents autonomes apprendront à naviguer, acheter et négocier pour nous, la publicité pourrait connaître sa plus grande révolution : celle d'un monde où les annonceurs ne se battent plus pour capter notre attention humaine, mais pour séduire des algorithmes », conclut Klaus Miller.

Thomas Lestavel

**“Il s'agit de déterminer quelles données créent de la valeur sans nuire aux utilisateurs”**

**“The goal is to identify which data creates value with minimal harm”**

*France's competition authority for allegedly tightening control over ad targeting to favor its own ecosystem.*

**From anonymity to AI**

*So how should society balance personalization and privacy? Klaus Miller advocates a pragmatic approach. “We shouldn't ban tracking entirely. The goal is to identify which data create real value with minimal harm, to be transparent about their use, and to give users genuine control.”*

*Emerging solutions such as privacy-enhancing technologies offer one path. Google's Topics API, for instance, replaces individual identifiers with broader group categories (“interested in gardening,” “soccer fan”) so that users “hide within a crowd.” Early studies show modest gains in trust, though public skepticism remains. Ultimately, the trade-off is unavoidable: less tracking means less revenue and fewer free services, but more privacy and trust. “Data are the currency of the digital economy,” Klaus Miller concludes. “The challenge for firms, policymakers, and users alike is to find the right exchange rate.”*

*Last, a major transformation in advertising driven by AI will stem from the growing presence of AI agents and automated traffic. “As these agents begin to browse, shop, and negotiate on our behalf, the advertising landscape may soon face its most radical disruption yet : one where marketers compete not for human attention, but for algorithmic preference, Klaus Miller concludes.*

Thomas Lestavel

# Osez l'excellence



LOUVRE SAINT-HONORÉ (1<sup>er</sup>)



#CLOUD.PARIS (2<sup>e</sup>)



103 GRENELLE (7<sup>e</sup>)



CÉZANNE SAINT-HONORÉ (8<sup>e</sup>)



WASHINGTON PLAZA (8<sup>e</sup>)



EDOUARD VII (9<sup>e</sup>)



SCOPE (12<sup>e</sup>)



BIOME (15<sup>e</sup>)



83 MARCEAU (16<sup>e</sup>)



**Knowledge@HEC special IA**

**Special AI issue**

*In its latest issue, Knowledge@HEC magazine examines the prospects and risks associated with artificial intelligence. An overview of HEC's research, accompanied by concrete examples and testimonials from companies.*

Accédez au magazine en ligne en scannant le QR Code ci-contre



**H**EC est à un tournant historique. Alors que l'École doit compter sur ses propres forces pour financer son avenir dans un environnement toujours plus compétitif, la nouvelle campagne de la Fondation HEC vise à mobiliser la communauté des alumni et les entreprises partenaires pour continuer à porter les ambitions d'HEC et donner vie au nouveau campus, lieu de rencontres, d'échanges et d'innovation pour les étudiants, les chercheurs, les organisations et la société tout entière. Coup d'envoi le 25 novembre, lors d'une soirée inédite !

# Nouvelle campagne, ambitions renforcées

*A new campaign with stronger ambitions*

**a**s HEC faces an increasingly competitive environment, the School must now rely on its own strength to secure its future. The new campaign of the HEC Foundation aims to rally the alumni community and corporate partners to carry HEC's ambitions forward — and bring to life the new campus, a place of learning, exchange, and innovation for students, researchers, organizations, and society as a whole. The official kickoff will take place on November 25, during a special evening event!



**Delphine Colson (H.91),**  
déléguée générale, Fondation HEC

« HEC est une institution d'enseignement supérieur d'intérêt général, à but non lucratif. Son modèle économique autonome a besoin du mécénat. Pionnière dans le développement du fundraising dans l'enseignement supérieur en France, HEC a démontré la force de l'engagement collectif et l'impact concret de la générosité de sa communauté. La nouvelle campagne de la Fondation vise à renforcer le soutien à l'École dans ses missions, tant au niveau de la recherche, de la pédagogie et de l'innovation que dans l'accompagnement et l'émergence des talents ou la promotion de la diversité. En marge de ces missions, nous allons accompagner l'éclosion du campus du futur. Ce projet immobilier, structurant et inspirant, est essentiel pour développer la capacité d'HEC à innover, rayonner et accueillir tous les publics. Notre ambition : lever 300 millions d'euros d'ici à la finalisation du chantier, pour les 150 ans d'HEC. C'est une nouvelle phase de croissance qui s'ouvre. C'est le moment de rassembler nos donateurs historiques et de rallier de nouveaux soutiens, en France et à l'étranger. »

**h**EC is a non-profit higher education institution serving the public interest. Its autonomous economic model depends on philanthropy. A pioneer in developing fundraising in French higher education, HEC has demonstrated the power of collective commitment and the tangible impact of its community's generosity. The Foundation's new campaign aims to strengthen the School's support across all its core missions — in research, teaching, and innovation, as well as in nurturing talent and promoting diversity. Alongside these missions, we will help bring to life the campus of the future — a transformative and inspiring project essential to HEC's ability to innovate, expand its reach, and welcome people from all backgrounds. Our ambition: to raise €300 million by the completion of the project, marking HEC's 150th anniversary. This new campaign opens a major chapter in HEC's growth — a moment to bring together our historic donors and rally new supporters, in France and around the world."

**Nayla Ibrahim (H.97),**  
directrice exécutive, partenariats entreprises  
et fonds publics, HEC Paris

« Au cœur de la philosophie d'HEC réside la conviction que les entreprises sont moteurs de progrès collectif, économique et sociétal. Parce qu'elles font partie de la solution, l'École, en accord avec sa mission d'impact, rend possible leur engagement dans ses projets, programmes, centres et instituts. Recruter et former les talents constituent le premier axe de connexion avec l'École. HEC Paris offre aussi aux entreprises l'accès à une recherche de pointe et leur permet d'échanger avec des interlocuteurs de divers horizons, qui challengent leurs stratégies. Les 600 start-up accompagnées chaque année par l'Institut Entrepreneuriat et Innovation apportent des solutions neuves dans des secteurs d'avenir. Enfin, les entreprises renforcent leur impact sociétal en participant aux programmes d'égalité des chances et d'entrepreneuriat social. La nouvelle campagne de la Fondation vise à prolonger le soutien à cet écosystème foisonnant tout en finançant le nouveau campus. Toutes les entreprises qui souhaitent nous rejoindre dans cette aventure sont les bienvenues. »



**a**t the heart of HEC's philosophy lies the conviction that companies are key drivers of collective, economic, and social progress. Because they are part of the solution, the School — in line with its mission of impact — enables their engagement across its projects, programs, centers, and institutes. Recruiting and training talent form the first link with HEC. The School also gives companies access to cutting-edge research and opportunities to engage with experts from diverse backgrounds who challenge and enrich their strategies. The 600 start-ups supported each year by the Innovation & Entrepreneurship Institute bring new solutions to emerging sectors. Companies also strengthen their visibility and social impact through HEC's programs in equal opportunity and social entrepreneurship. The Foundation's new campaign will extend support for this dynamic ecosystem while financing the new campus — and welcomes all companies ready to join this new chapter."

© DR, Philippe Bauduin



**Marguerite Gallant (H.03),**  
directrice générale, HEC Alumni

« En l'absence de financement public, la part de la Fondation dans le budget d'HEC devient de plus en plus stratégique. Les alumni représentent 60 % des dons à la Fondation : ils n'ont jamais été aussi déterminants pour façonner l'avenir de l'École, et rendre possible l'inclusion de tous les talents via les dispositifs de bourses. HEC débute aujourd'hui une ambitieuse rénovation de son campus, qui le dotera de nouveaux bâtiments iconiques. Les alumni ont un attachement émotionnel fort à ce lieu fondateur, et ce projet enthousiasme la communauté. HEC Alumni se doit d'être au rendez-vous de ce moment historique. Dans les cinq prochaines années, notre engagement se matérialisera autour de trois axes. D'abord, faire connaître, en informant les alumni sur les enjeux clés du financement d'HEC. Ensuite, faire aimer, en invitant les diplômés à se reconnecter à l'École, lors d'anniversaires de promotions sur le campus, par exemple. Enfin, faire agir, en mobilisant les bonnes volontés autour de la campagne, à travers des challenges par promotions ou l'animation des chapters internationaux... Un défi pour l'avenir ! »

**i**n the absence of public funding, the Foundation's contribution to HEC's budget is becoming increasingly strategic. Alumni now represent 60% of all donations — their role has never been more crucial in shaping the School's future and ensuring that all talents can thrive through scholarship programs. HEC is launching an ambitious campus renovation, introducing new, iconic buildings. Alumni have a strong emotional bond with this founding place, and the project has already sparked great enthusiasm. HEC Alumni must rise to the occasion at this historic moment. Over the next five years, our commitment will focus on three priorities. Informing alumni about HEC's key funding challenges; reconnecting graduates with the School through reunions and campus events; and mobilizing collective support for the campaign through class challenges and international chapters. A shared adventure — and a true challenge for the future.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

HEC COMPTE 80 000 ALUMNI  
DONT 7,5% ONT EFFECTUÉ UN DON À LA FONDATION.\*  
À YALE C'EST 50%. VOILÀ.

HEC est une institution à but non lucratif dont l'impact sociétal dépend fortement de l'engagement de ses donateurs.

\* Entre 2019 et 2024 lors de la dernière campagne de levée de fonds.

À HEC, ON A UN CAMPUS MAIS ON AIME BIEN EN SORTIR  
POUR FORMER DES TALENTS À L'EXTÉRIEUR.

Parce que les talents sont partout et qu'il faut parfois les aider à se révéler, HEC Paris a accompagné en 2024 à travers son programme *HEC Stand Up*, 1 431 femmes vulnérables vers l'entrepreneuriat.



UNE MINI SÉRIE POUR REDÉCOUVRIR HEC PARIS !  
À SUIVRE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX     
D'HEC PARIS, D'HEC ALUMNI ET DE LA FONDATION HEC

HEC  
PARIS

*alumni*

PASCALINE PEUGEOT DE DREUZY (E.10)

# “Family business plays a social role”

À l’occasion de la création du Centre Family Business d’HEC Paris (voir page 48), HEC Stories publie un entretien entre Cécile de Lisle (M.04), directrice du centre, et Pascaline Peugeot de Dreuzy (E.10), administratrice de sociétés et membre de la huitième génération de la famille Peugeot.

L’occasion d’évoquer un parcours atypique, des hôpitaux de Paris jusqu’aux conseils d’administration. Mais également d’aborder la spécificité des entreprises familiales, qui composent un large pan du tissu économique (60% des entreprises européennes et 71% des entreprises françaises). En France, ces sociétés génèrent près de 70% de l’emploi et de la valeur ajoutée. Porteuses d’un modèle économique résilient, ancré dans le temps long et dans les territoires, elles font aussi face à d’importants enjeux de transmission.

**t**o mark the launch of the HEC Paris Family Business Center, HEC Stories publishes a conversation between Cécile de Lisle (M.04), Director of the Center, and Pascaline Peugeot de Dreuzy (E.10), board member of listed companies and member of the eighth generation of the Peugeot family. An opportunity to look back on a unique career, from the hospitals of Paris to corporate boards, and to discuss the particular nature of family businesses, which make up a large part of the economic fabric (60% of European companies and 71% of French companies). In France, these businesses generate nearly 70% of employment and added value. Representing a resilient economic model, rooted in the long term and in local communities, they also face major challenges of transmission.

**Cécile de Lisle: From medicine to corporate boards — your path is a unique one, which you sum up as “the experience of risk and a passion for innovation.”**

**Pascaline Peugeot de Dreuzy: I had the privilege of being born into a family from the automotive industry. From a very young age, I was “infused” with this extraordinary industrial adventure, which was first French, then European, then international. After high school, I told my father, Pierre Peugeot, Chairman of the Supervisory Board of PSA, that I wanted to study engineering, hoping one day to join the company. At the time, women did not work there, especially not in the automotive sector, so I was told no. I chose another path — medicine — and my father encouraged me to aim for excellence in that field.**

© Ed Alcock



**Cécile de Lisle** : De la médecine à l'administration d'entreprise, vous avez eu un parcours singulier, que vous résumez par la formule : « L'expérience du risque et la passion de l'innovation ».

**Pascaline Peugeot de Dreuzy** : J'ai eu la chance de naître dans une famille de l'industrie automobile. Dès mon plus jeune âge j'ai été « perfusée » par cette aventure industrielle hors du commun, qui a successivement été française, européenne, puis internationale. Après le baccalauréat, j'ai exprimé à mon père Pierre Peugeot, président du conseil de surveillance de PSA, mon souhait de suivre des études d'ingénieur, espérant un jour intégrer l'entreprise. À cette époque, les femmes n'y travaillaient pas, d'autant plus qu'il s'agissait du secteur automobile : je me suis heurtée à un non. J'ai choisi une voie de traverse, la médecine, sur laquelle mon père m'a encouragée à viser un niveau d'excellence.

**Vous devenez donc médecin. Mais un médecin entrepreneur...**

Nommée médecin des hôpitaux de Paris, j'ai fait carrière à Necker-Enfants malades, où j'ai toujours piloté des projets précurseurs et innovants. Ma fibre entrepreneuriale était systématiquement sollicitée dès qu'il s'agissait d'améliorer une unité ou d'imaginer de nouvelles pratiques. J'ai toujours eu chevillée au corps la volonté de réunir la maîtrise des coûts et la qualité de vie des patients – que ce soit via la médecine ambulatoire, la prise en charge de la douleur ou des soins palliatifs. Aujourd'hui, on parle de réunir le financier et l'extra-financier pour une performance globale. Avec du recul, je réalise que ces responsabilités médicales m'ont permis de développer des compétences très utiles dans le monde de l'entreprise : détection des signaux faibles, capacité d'un diagnostic rapide, gestion des risques et des crises.

**Bien que médecin à Necker, vous n'avez jamais rompu avec l'entreprise familiale...**

Au contraire, ce pas de côté ne m'a jamais empêché d'assurer mon rôle d'actionnaire. Chaque fois que je le pouvais, je visitais des sites et participais aux évolutions du groupe, passionnée par cette aventure indus-

### Biography

**1986**

Hospital physician (Hôpitaux de Paris) at Necker-Enfants Malades, led pioneering cross-functional programs (outpatient care, pediatric emergencies, pediatric palliative care).

**2010**

Executive MBA, HEC Paris (E.10).

**2011**

Physician-manager in strategy consulting (ANAP, Arthur Hunt). Independent director Sèche Environnement

**2013**

Founded and chaired P2D Technology

**2014**

Named Chevalier of the Légion d'honneur.

**2021**

Independent Director, Bouygues (chairs Governance, Selection, Compensation Committee) and Director, Peugeot Invest.

**2025**

Supports the launch of HEC Paris's Family Business Center.

**You became a doctor. But an entrepreneurial one...**

*Appointed as a hospital physician in Paris, I built my career at Necker-Enfants Malades Hospital, where I always led pioneering, innovative projects. My entrepreneurial instinct was constantly called upon whenever it came to improving a unit or imagining new practices. I have always been driven by the will to combine cost management with quality of life for patients – through outpatient care, pain management, or palliative care. Today, we speak of combining financial and extra-financial performance for overall impact. With hindsight, I realize that these medical responsibilities helped me develop skills that are very useful in the business world: detecting weak signals, making rapid diagnoses, and managing risks and crises.*

**Even while working as a doctor at Necker, you never lost touch with the family business...**

*Quite the opposite. This detour never stopped me from fulfilling my role as a shareholder. Whenever possible, I visited industrial sites and followed the group's developments closely. I've always remained very close to my father, who was a lasting source of inspiration. Belonging to a family enterprise means living alongside its leaders – and offering an external perspective that can be valuable to them.*

**Eventually, your entrepreneurial DNA caught up with you, and you decided to return to school—at HEC.**

*Exactly. I chose to pursue the Executive MBA at HEC, where I gained technical legitimacy and, above all, learned to dare. I founded a small company, P2D Technology, focused on helping vulnerable individuals live independently at home, combining human services with digital tools. The project brought together the human aspects I knew well with technological innovation serving quality of life—while maintaining cost control.*

**Did you ever consider joining the family business?**

*Instead, I chose to serve on the boards of various family-owned companies that share similar values—TFI, Sèche Environnement, and Bouygues, where I currently chair the Governance, Selection and Compensation Committee. I also joined the board of Peugeot Invest, where we've co-invested alongside other family businesses. We understand one another—we share the same values.*



**“What was once called paternalism is now seen as ESG”**

trielle. Je suis toujours restée très proche de mon père qui a été longtemps une source d'inspiration pour moi. Appartenir à une entreprise familiale, c'est vivre auprès des dirigeants, vibrer avec eux et recevoir beaucoup, mais également leur offrir un regard extérieur qui peut les interroger.

**Rattrapée par votre ADN entrepreneurial, vous décidez alors de vous former à HEC.**

Tout à fait, j'ai choisi de suivre l'Executive MBA d'HEC, où j'ai acquis une légitimité de compétences et surtout « appris à oser ». J'ai fondé une petite entreprise, P2D Technology, axée sur le maintien à domicile des personnes vulnérables, en mixant une offre humaine et digitale. Cette approche réunissait les enjeux humains, sur lesquels j'avais acquis une certaine expérience, et l'innovation au service de la qualité de vie, tout en maîtrisant les coûts.

**Avez-vous pensé alors à postuler dans l'entreprise familiale ?**

J'ai fait le choix d'intégrer divers conseils d'administration d'entreprises familiales, avec des valeurs partagées, que ce soit TFI, Sèche Environnement ou Bouygues, dont je préside aujourd'hui le comité de gouvernance, sélection et rémunérations. Je suis entrée au conseil de Peugeot Invest, où nous avons fait des co-investissements avec d'autres entreprises familiales. On se comprend, on a les mêmes valeurs.

**Vous évoquez souvent la boussole pour décrire l'entreprise familiale. Quels en sont les points cardinaux ?**

Ils sont au nombre de quatre. Le premier axe, ce sont les valeurs – celles de la famille, qui imprègnent l'entreprise et façonnent une culture commune. Il est nécessaire de les entretenir, les partager, et garantir le respect de chacun. Beaucoup parlaient de paternalisme; aujourd'hui, on parle d'ESG. Les entreprises familiales étaient précurseurs, ancrées dans les territoires avec un rôle social et économique fort.

*You often describe family business values using a compass metaphor. What are its cardinal points? There are four. The first is values—those of the family, which shape the company's culture and guide its decisions. They must be maintained, shared, and lived out, with respect for every individual. What used to be called paternalism would today be described as ESG. Family businesses were pioneers—deeply rooted in their regions and playing a strong social and economic role. The Peugeot Group, for example, supported early on a range of social services—from health centers to food cooperatives, and local aid initiatives like the RAVI programs [Editor's note: RAVI refers to regional welfare or mutual aid networks supported by the group]. The second point is transmission. It's a matter of sovereignty today. Family firms are deeply connected to their regions and often collaborate among themselves. But transmission involves managing emotion—it's deeply personal. Each generation must adapt, in dialogue and respect. It's not an idyllic process: there are frustrations and disagreements. But the shared responsibility is to ensure the company's continuity. Every share carries not only financial rights but also a duty of stewardship—one*

**“La transmission, un enjeu de durabilité et de souveraineté”**

## interview

Le groupe Peugeot a très tôt soutenu des maisons de santé ou des magasins d'alimentation – comme les RAVI, ces coopératives créées dans les années 1920 qui proposaient des denrées de première nécessité à bas prix dans les cités ouvrières.

Le deuxième point, c'est la transmission. C'est un enjeu de souveraineté aujourd'hui. Les entreprises familiales sont solidaires, bien ancrées dans leurs territoires, et échangent entre elles. La transmission implique de gérer l'émotionnel, qui interfère beaucoup. Chaque génération doit s'adapter, dans le dialogue et le respect, chacun doit trouver sa place. Il ne s'agit pas d'un monde idyllique, il y a des frustrations et des divergences, mais la responsabilité qui incombe à chacun est que l'entreprise perdure. La transmission implique une double responsabilité : chaque action est un droit financier, mais c'est aussi un devoir de responsabilité, pour lequel vous devez être formé.

### La transmission permet d'assurer la pérennité de l'entreprise...

En effet. Et c'est d'ailleurs le troisième point cardinal : le temps long. Les entreprises familiales sont structurées dans la durée avec des décisions d'investissement sur des horizons longs à la différence du capitalisme financier. Il faut savoir rebondir, se réinventer en permanence, diversifier son activité. La structure familiale permet d'ajuster la distribution des dividendes pour transmettre, remonter au capital... et ainsi protéger nos fleurons industriels.

### À condition d'avoir le bon pilote...

C'est le quatrième point : le choix du dirigeant. La famille s'interroge sur l'existence du talent qui pourra reprendre la direction. Il est important de permettre aux plus jeunes de faire leurs preuves à l'extérieur avant de revenir, et d'accepter parfois de choisir un dirigeant externe pour autant qu'il partage les valeurs familiales. Cette boussole – valeurs, transmission, temps long et choix du dirigeant – structure l'action et l'identité de chaque entreprise familiale, dans le respect de son histoire.

### Avez-vous pu trouver votre centre au cœur de cette boussole ?

J'ai eu la chance de beaucoup recevoir, donc je dois donner encore plus. J'ai aujourd'hui à cœur de défendre les entreprises familiales, d'autant qu'elles constituent pour moi le ressort de l'économie française. Je suis heureuse qu'HEC les accompagne à travers son tout nouveau centre des entreprises familiales.

Propos recueillis par Cécile de Lisle



*that requires preparation and education. The third point is long-term vision. Family businesses are built for endurance. Their investment decisions unfold over decades, not quarters. Resilience means constant reinvention and diversification. The family structure allows flexibility—adjusting dividends, reinvesting capital—to protect and strengthen our industrial heritage. Finally, the fourth point is leadership. The family must reflect on who will lead the business next. Emotion, power, and personal history are all at play. It's essential to let the younger generation prove themselves outside the company before returning—and sometimes to appoint an external leader, as long as they embody the family's values. This compass—values, transmission, long-term vision, and leadership—shapes both the action and the identity of the family enterprise, in fidelity to its history.*

*And have you found your own center within that compass? I've received so much that I feel a responsibility to give back even more. Today, I'm deeply committed to promoting family businesses—they are, to me, the driving force of the French economy. I'm delighted that HEC now supports them through its new Family Business Center.*

Interview by Cécile de Lisle

© Ed Alcock

## DARROIS VILLEY MAILLOT BROCHIER

### L'excellence au service de la créativité

*When excellence meets creativity*



Darrois Villey Maillot Brochier noue un lien particulier avec ses clients, fait de confiance, d'attention à l'autre, d'éthique, avec le souci constant d'excellence et de créativité dans le travail fourni.

Ces valeurs et cette vision commune confèrent à Darrois Villey Maillot Brochier son caractère unique et sa réputation.

*Darrois Villey Maillot Brochier forges a unique bond with its clients, based on trust, care and ethics. The firm steadfastly strives for excellence and creativity in its work. These values and this shared vision define the firm's unique character and its reputation.*

REEM MOHAMMED AL MANSOORI (E.16)

# “A people-first digital ecosystem”

**L**

L'Agenda numérique 2030 du Qatar a défini une vision ambitieuse : donner à la population les compétences digitales nécessaires pour prospérer dans un monde guidé par les données.

À la tête de cette mission nationale, Reem Mohammed Al Mansoori (E.16), vice-ministre chargée du numérique au sein du ministère des Communications et des Technologies de l'information (MCIT), incarne la force motrice du programme TASMU Smart Qatar. Elle défend l'innovation comme levier de développement durable et de progrès social : pour elle, la connectivité doit servir l'inclusion, la créativité et l'égalité des chances. Entretien avec une femme visionnaire et une figure clé de la stratégie digitale du Qatar.

**Vous jouez un rôle clé dans la mise en œuvre de l'Agenda numérique 2030 du Qatar. Quelles sont ses priorités ?**

Au MCIT, notre mandat dans le cadre de l'Agenda numérique 2030 est clair : aligner les priorités nationales, identifier de nouvelles opportunités et orienter les secteurs public et privé vers des solutions digitales concrètes. Nous informons les acteurs de ce qu'il est possible de faire et les incitons à viser l'excellence. Il s'agit avant tout d'élever le niveau de service et d'améliorer la vie quotidienne des habitants du Qatar.

L'avenir numérique du pays ne repose pas seulement sur la technologie : il dépend d'abord des individus et de l'économie. Pour moi, cet agenda répond à une

**t**

*he Qatar's Digital Agenda 2030 has set out an ambitious vision: to equip its people with the digital skills needed to thrive in a data-driven world. At the forefront of this national mission is Reem Mohammed Al Mansoori (E.16), Assistant Undersecretary for Digital Affairs at the Ministry of Communications and Information Technology (MCIT). She is the driving force behind the TASMU Smart Qatar program and a strong advocate for innovation as a lever for sustainable development and social progress. For her, connectivity must serve inclusion, creativity, and equal opportunity. Conversation with a visionary leader and a key architect of Qatar's digital strategy.*

**You play a key role in implementing Qatar's Digital Agenda 2030. What are its main priorities?**

*At MCIT, our mandate under the Digital Agenda 2030 is clear: to align national priorities, identify new opportunities, and guide both the public and private sectors toward practical digital solutions. We inform stakeholders of what's possible and inspire them to aim for excellence. Ultimately, it's about raising service standards and improving the daily lives of people in Qatar.*

*The country's digital future doesn't rest on technology alone—it begins with people and the economy. For me, the Agenda answers a fundamental question: how can digital transformation make life simpler, smoother, and more human?*

*We're building a connected society where everyday tasks—paying a bill, getting around, or accessing public services—are effortless. But our vision goes beyond convenience: we want people to feel supported, communities to feel connected, and systems to feel more attentive.*

© DR



“La technologie n'est plus une chose abstraite : chacun se l'approprié avec confiance”

# “Today, I still draw on what I gained at HEC: strategic thinking, empathy, and a deep sense of purpose”

question fondamentale : comment le digital peut-il rendre la vie plus simple, plus fluide, plus humaine ? Nous construisons une société connectée où les tâches du quotidien — payer une facture, se déplacer, accéder à un service public — sont simplifiées. Mais notre vision va au-delà de la commodité : nous voulons que les citoyens se sentent soutenus, les communautés plus unies, et les systèmes plus attentifs.

## Quelles réalisations vous rendent la plus fière ?

Le plus important, à mon sens, c’est le changement d’état d’esprit au Qatar. La technologie n’est plus perçue comme lointaine ou abstraite ; elle est devenue quelque chose que chacun s’approprie, construit et utilise avec confiance. Qu’il s’agisse d’une étudiante développant sa première application, d’une start-up optimisant la logistique ou d’un ministère repensant la manière de servir le public, les gens se voient désormais comme des acteurs du futur numérique.

L’un des moments les plus marquants pour moi remonte à la période de préparation de la Coupe du monde 2022. Dans le cadre de notre agenda, nous avons supervisé le système de gestion en temps réel des foules et des transports du programme TASMU Smart Qatar. Mais au-delà de la technologie, c’est le résultat qui compte : offrir une expérience fluide et sécurisée à des millions de visiteurs. La plupart n’ont rien remarqué — et c’était le but ! Ils ont simplement pris le métro, trouvé leur bus et rejoint leur stade sans encombre. En coulisses, nous coordonnions plus de quinze partenaires de transport, exploitant les données en temps réel, de manière sécurisée et éthique, pour garantir fluidité et sérénité. C’était une illustration parfaite : la transformation digitale, c’est avant tout ce que les gens ressentent — le calme, la confiance, la connexion. Ce jour-là, notre vision a pris vie.

## Le programme TASMU Smart Qatar accompagne les entreprises dans leur transformation numérique. Comment ?

Nous avons développé une plateforme numérique unifiée qui aide les ministères, les entreprises et les collectivités à résoudre des problèmes concrets grâce aux données en temps réel. Cette infrastructure, hébergée dans le cloud et dotée de capacités avancées, permet de connecter les organisations et de collaborer pour des services plus efficaces. Nous encourageons ainsi une véritable culture de l’innovation. Lorsque les administrations commencent à partager leurs données, à aligner leurs objectifs et à résoudre ensemble des problématiques concrètes, c’est extrêmement gratifiant. Le mode de collaboration instauré

### What achievements are you most proud of?

*What I value most is the shift in mindset across Qatar. Technology is no longer perceived as distant or abstract; it has become something that people are shaping, building, and using with confidence. Whether it’s a student coding her first app, a startup streamlining logistics, or a ministry rethinking how it serves the public, people now see themselves as creators of the digital future.*

*One of the moments that stays with me is from the years of preparation leading up to the FIFA World Cup 2022. As part of our Digital Agenda, we oversaw the Real-Time Crowd and Transport Management solution on the TASMU (Smart Qatar) Program. But more than the technology, what truly mattered was the outcome: delivering a world-class fan experience.*

*Most people didn’t even notice it, and that was the goal. They simply boarded a metro, found a bus, and moved seamlessly from airport to hotel to stadium. Behind the scenes, we quietly coordinated more than 15 transport partners, leveraging real-time data in a secure and ethical way to ensure safe, smooth, and reliable journeys. For me, it was a reminder that digital transformation is about how people feel on the ground: calm, connected, and cared for. It was one of those moments where I could feel our vision coming to life.*

**The MCIT TASMU (Smart Qatar) empowers industries in their transformation journeys by developing shared modular digital assets in alignment with the Digital Agenda 2030. What can you share about it?**

*We have created of a unified digital platform that helps ministries, businesses, and communities solve real-world problems using real-time data. This infrastructure is cloud-based and equipped with advanced capabilities. By*

par le programme TASMU pourrait bien devenir un modèle mondial d’écosystème numérique centré sur l’humain et positionner le Qatar comme un leader global de la transformation digitale responsable.

## Vous avez obtenu votre EMBA à HEC Paris Doha en 2016.

### En quoi cette expérience a-t-elle influencé votre leadership ?

Quand j’ai intégré l’Executive MBA d’HEC, j’avais déjà une solide expérience technique et institutionnelle. Ce que j’y ai trouvé, c’est une vision élargie et une approche renouvelée du leadership. J’ai appris à diriger « de l’intérieur vers l’extérieur », en me demandant non seulement ce que nous devons livrer, mais aussi ce que cela changera pour les gens dans cinq ou dix ans. J’ai aussi compris l’importance de bâtir des équipes fondées sur la diversité des talents et des points de vue. La force d’HEC réside dans sa capacité à réunir des profils d’exception qui se challengent et se complètent. Les apprentissages en classe comptent, mais l’essentiel se joue en dehors : dans les voyages, les discussions, les amitiés intellectuelles qui vous obligent à penser autrement. Aujourd’hui, que ce soit dans mes collaborations ou lorsque j’accompagne de jeunes leaders, je puise encore dans ce que m’a apporté HEC : la pensée stratégique, l’empathie et la recherche de sens.

## HEC Paris Doha célèbre ses 15 ans. Quel message souhaitez-vous adresser à la nouvelle génération de leaders, notamment les femmes ?

Je dirais aux femmes de ne pas douter de leur légitimité : elles ont leur place dans chaque salle où se prennent les décisions – leur présence, leurs voix et leurs idées comptent. Les femmes façonnent l’avenir de notre pays et, en s’engageant, elles ouvrent la voie aux autres.

Au MCIT, plus de 60 % de l’équipe chargée des affaires numériques sont des femmes. Lorsqu’elles se soutiennent mutuellement tout en se fixant un haut niveau d’exigence, les résultats sont impressionnants.

## Un conseil pour les étudiants ?

Restez curieux. Continuez à apprendre. N’attendez pas que les conditions parfaites soient réunies pour prendre une décision. Mais surtout, agissez selon vos valeurs. Concentrez-vous sur un travail qui a du sens pour votre communauté. Les technologies évoluent, les outils changent, mais ce qui demeure, c’est la manière dont vous faites sentir les gens, les standards que vous défendez, et la confiance que vous inspirez.

Propos recueillis par Thomas Lestavel

*enabling organizations to connect, collaborate, and deliver services more efficiently, we are fostering a culture of innovation and impact.*

*Some of the most inspiring moments have come when government entities start sharing data, aligning their goals and solving problems together. Watching that collaborative shift happen in real-time has been incredibly rewarding. Looking ahead, I envision the TASMU program becoming a global model for people-first digital ecosystems worldwide, positioning Qatar as a global leader in human-centered digital transformation.*

## You completed your EMBA at HEC Paris, Doha in 2016. How has it shaped your leadership?

*When I began the HEC EMBA, I brought high levels of technical and government experience. What I gained was the ability to see the bigger picture with fresh perspective. I learned how to lead from the inside out, asking myself not only “What do we need to deliver?” but also “What will this mean for people in five or ten years?” I also became more intentional about building teams that reflect diverse strengths and perspectives.*

*What makes HEC so powerful is the way it brings together a highly curated group of professionals who challenge and complement each other. The classroom work is important, but much of the growth happens outside of it. It happens when you travel and in the various discussions with classmates who inspire you to think differently. Today, whether I’m collaborating with organizations or mentoring future leaders, I still draw on what I gained at HEC: strategic thinking, empathy, and sense of purpose.*

## As we mark 15 years of HEC Paris, Doha, what message would you give to the next generation of women leader?

*Your presence, your voice, and your ideas matter—they shape the future of our country. That journey starts with believing you belong in every room where decisions are made. I learned that impact doesn’t come from waiting, it comes from showing up, participating, and helping to shape the culture around you. The more you engage, the more you open doors for others.*

*At MCIT, over 60% of our digital industry affairs team are women. And what I’ve found is that when women support each other and hold each other to high standards, it leads to powerful results.*

## Any advice for students?

*Stay curious. Keep learning. Don’t wait for perfect conditions to lead. Focus on work that makes a difference in your community. Seek out people who lift you up—and be that person for others. Most importantly, lead with values. Innovation will keep evolving. Technologies will come and go. What remains is how you make people feel, the standards you uphold, and the trust you earn.*

Interview by Thomas Lestavel

**Biography**

**2016**  
Executive MBA, HEC Paris (Doha)

**2017**  
Member of the Shura Council (Advisory Assembly) of Qatar — among the first women appointed to the Council

**2020**  
Assistant Undersecretary for Digital Industry Affairs and leading figure of the TASMU Smart Qatar program

**2022**  
Director at Qatar Airways Group Q.C.S.C. (UK-registered subsidiary)

**2024**  
National expert for the World Summit Awards (WSA)

**2025**  
Spokesperson for Qatar’s Digital Agenda



event

# HEC Paris, Doha

## 15 years of impact

**L**e 15 octobre dernier, la communauté HEC s'est réunie au Musée d'art islamique de Doha pour célébrer les 15 ans d'HEC Paris à Doha. Créée en partenariat avec la Qatar Foundation, l'école s'est imposée comme un acteur majeur de la formation des dirigeants dans la région, en phase avec la Qatar National Vision 2030 et les ambitions du Golfe. Éloïc Peyrache, directeur général d'HEC Paris, conduisait la délégation venue de France, aux côtés de plusieurs membres du Comex, d'Hortense de Roux (H.05), présidente de l'association HEC Alumni, et de Jean-François Palus (H.84), futur président de la Fondation HEC. Ensemble, ils ont salué cette collaboration fondée sur une vision partagée : celle de l'éducation comme moteur du progrès. Depuis son ouverture en 2010, HEC Paris à Doha a formé plus de 1 500 dirigeants, dont 41% de femmes et 53% de ressortissants qataris, et accompagné plus de 5 000 cadres de la région du Golfe. Le Business Research Lab d'HEC a également alimenté la réflexion sur la durabilité, la transformation numérique, l'entrepreneuriat et la diversité. Pour continuer de former des leaders responsables et bâtir des ponts entre l'Europe et le Moyen-Orient, HEC Paris étend sa présence dans la région avec deux nouveaux parcours Executive MBA à Riyad.

**“En quinze ans, HEC Paris, Doha a formé plus de 1 500 dirigeants”**

**“Over the past fifteen years, HEC Paris in Doha has trained over 1,500 executives”**

**O**n October 15, the HEC community gathered at the Museum of Islamic Art in Doha to celebrate the 15th anniversary of HEC Paris in Qatar. Created in partnership with the Qatar Foundation, the school has become a major player in executive education in the region, fully aligned with the Qatar National Vision 2030 and the Gulf's broader ambitions. Éloïc Peyrache, Dean and General Director of HEC Paris, led the delegation from France, joined by several members of the Executive Committee, Hortense de Roux, President of HEC Alumni, and Jean-François Palus, Vice-President of the HEC Foundation. Together, they celebrated a partnership built on a shared conviction — that education is a powerful driver of progress. Since its opening in 2010, HEC Paris in Doha has trained over 1,500 executives — 41% of them women and 53% Qatari nationals — and supported more than 5,000 professionals across the Gulf region. Through its Business Research Lab, HEC has also contributed to advancing knowledge on sustainability, digital transformation, entrepreneurship, and diversity. To continue developing responsible leaders and building bridges between Europe and the Middle East, HEC Paris is expanding its presence in the region with two new Executive MBA tracks in Riyadh.

© DR

# GIDE

**#1** EN NOMBRE DE PRATIQUES BAND 1 ET DE CLASSEMENTS INDIVIDUELS  
Chambers France 2025

80+

**DISTINCTIONS**  
par des classements internationaux

80%

**DES CLIENTS**  
nous font confiance depuis plus de 5 ans

500

**AVOCATS**  
(120 associés)

35

**NATIONALITÉS**  
dans 10 pays

# The art of transformation

De Castres à Milan, **Jean-François Palus (H.84)** a traversé trente-cinq ans d'une métamorphose industrielle et humaine. À 64 ans, celui qui a orchestré la mue de PPR en géant du luxe devient président de la Fondation HEC,

**From Castres to Milan, Jean-François Palus (H.84) has witnessed thirty-five years of transformation — from industry to luxury, from executive to mentor. Today, at 64, he takes on a new role as President of the HEC Foundation.**

D

Dans le ciel grisonnant de ce lundi d'automne, une silhouette élégante, en costume italien passe les portes de l'Association HEC Alumni. Jean-François Palus, l'enfant de Castres, dont il n'a jamais perdu l'accent, a grandi dans un environnement qu'il décrit comme « un cocon sportif et studieux ». C'est au lycée qu'il entend parler des prestigieuses classes préparatoires de Sainte-Geneviève à Versailles. « Un copain de mon père dont le fils avait fait "Ginette" lui a dit : "C'est génial, il faut qu'il fasse ça!" » Bac scientifique en poche, il bascule en prépa. Un monde presque à part, où se mêlent rigueur intellectuelle et esprit de corps. « Il y avait une philosophie de l'enseignement, un sens du collectif que j'adorais... C'était un peu les valeurs du rugby, auxquelles j'étais très attaché. »

Un sport qu'il continue de pratiquer en prépa, sans le dire à son père. « Je jouais au rugby dans le club de Plaisir, une ville dans les Yvelines. Mon père a fini

*On this gray autumn Monday, an elegant figure in a finely tailored Italian suit walks through the doors of the HEC Alumni Association. Jean-François Palus — born in Castres and never quite having lost the accent — grew up in what he calls "a sporty and studious cocoon." It was during high school that he first heard of the prestigious preparatory classes at Sainte-Geneviève in Versailles. "A friend of my father, whose son had gone to Ginette, told him: 'It's fantastic — he should definitely go there!'" With a science-focused baccalaureate in hand, he entered prep school — a world of its own, built on intellectual rigor and a strong sense of collective spirit. "There was a teaching philosophy and a team-oriented mindset that I loved... very much like the values of rugby, which meant a lot to me." He kept playing rugby even during prep, without telling his father. "I was playing for a club in Plaisir, in the Yvelines. My dad only found out because I broke my hand during the*

© Ciprian Olteanu / Wavetime



# “Quand je suis entré chez PPR, on ne faisait aucun de nos métiers d’aujourd’hui”

par le savoir, parce que je me suis cassé la main en plein concours. Heureusement, c’était la gauche ! » Même avec une main en moins, il retrouve en prépa ce qui lui plaît tellement dans la pratique du rugby : la force d’un groupe, l’entraide dans toutes les situations. « J’ai adoré le bizutage. Ça créait un sentiment d’appartenance très fort. » Mais la prépa, c’est aussi l’éveil à la pensée, au questionnement. La philosophie le marque durablement : « J’ai réalisé que pour comprendre un phénomène, il faut l’analyser dans toutes ses composantes, et voir les relations entre elles », détaille ce fervent amateur de Nietzsche. À HEC qu’il intègre ensuite, le sens de l’équipe demeure. Lui, qui fut président du BDE, incarne cet esprit d’unité et de fête. « On accueillait tous les sports pour les événements du club. On a institué un petit déjeuner le dimanche matin pour ceux qui restaient sur le campus. J’ai vécu des moments de joie, de partage, de plaisir », avant d’en passer les rênes à un certain François-Henri Pinault (H.85). Plus qu’un cursus, c’est une expérience humaine : « J’ai presque préféré le hors-scolaire au scolaire. Au niveau de l’enseignement, je réalise quarante ans plus tard que ce qu’on qualifiait à l’époque de pipeau – le management, le comportement, la négociation, les relations, l’analyse transactionnelle... –, tout ça était pourtant essentiel. Parce que, quand vous bossez, ce sont les relations avec les autres qui sont les plus importantes. »

## Un apprentissage sur le terrain

Diplômé, il débute chez Arthur Andersen avant d’entrer en 1991 dans l’univers Pinault. « J’avais fait une mission pour Schneider, où M. Pinault était adminis-

*entrance exams. Luckily, it was my left hand!” Even one hand down, prep school delivered the same sense of unity and mutual support that had drawn him to sports. “I even loved the hazing rituals. They created a deep sense of belonging.” But prep wasn’t just about community — it was an intellectual awakening too. Philosophy, in particular, left a lasting mark. “I realized that in order to understand a phenomenon, you have to analyze every component of it and understand how they interact,” says the avid Nietzsche reader. At HEC Paris, which he joined after prep, that collective mindset continued to define him. As president of the student union (BDE), he embodied a spirit of unity and celebration. “We brought together all the sports for club events. We even started serving breakfast on Sunday mornings for those who stayed on campus. I experienced moments of real joy, connection, and fun,” he says — before passing the baton to one François-Henri Pinault (H.85). More than an academic track, it was a deeply human experience. “Honestly, I think I enjoyed the non-academic side more than the coursework. As for the classes, it’s funny — forty years later, all the things we called fluff back then — management, behavior, negotiation, transactional analysis — all of that turned out to be essential. Because in the real world, what really matters is your relationships with others.”*

## Learning in the field

*After graduation, he began his career at Arthur Andersen before entering the Pinault world in 1991. “I had worked on a project for Schneider Electric, where Mr. Pinault sat on the board. I presented the file to the board — I was 28 or 29. Apparently, he liked it.” That presentation led to a career-defining phone call. “The first offer didn’t interest me. But a year later, Mr. Pinault offered me the deputy CFO role in the timber division.” From there, alongside his HEC classmate François-Henri Pinault, the group’s focus began to shift. “Our idea was to go from tangible to intangible, and from local to global. For strategic reasons, we moved from industry to retail — and eventually to luxury.” It was a complete overhaul, orchestrated with precision over several years. “When I joined the group, we weren’t doing any of the businesses we’re in today. And when I left, we weren’t doing any of the businesses we started with.” As the group began scaling down its industrial operations, Palus became Director of Financial Control, then, in 1997,*

trateur, et j’ai présenté le dossier au conseil d’administration. J’avais 28 ou 29 ans. Visiblement, ça lui a plu. » S’ensuit un coup de fil déterminant pour toute sa carrière. « Sa première offre ne m’intéressait pas. Puis, un an après, M. Pinault m’a proposé d’être directeur général adjoint aux finances de la branche industrie bois et j’ai accepté. » Sous son impulsion et celle de son camarade d’École retrouvé François-Henri Pinault, le groupe change progressivement d’orientation. « En fait, l’idée qu’on avait avec François-Henri, c’était d’aller du matériel vers l’immatériel et du local au global. Pour de multiples raisons stratégiques, on est passé de l’industrie à la distribution et finalement, au luxe. » Un bouleversement total, orchestré avec brio sur plusieurs années. « Quand je suis entré, on ne faisait aucun des métiers que nous avons aujourd’hui. Quand je suis sorti du Groupe, il ne faisait plus aucun des métiers de ses débuts. »

Lorsque le groupe commence à réduire ses activités dans l’industrie du bois, Jean-François Palus devient directeur du contrôle financier, avant de prendre en 1997 la direction de magasins Fnac. Il profite de l’occasion pour plonger dans le réel et entrer en contact avec le client, l’employé, la vie de terrain. « J’étais dans le magasin dix heures par jour, six jours sur sept, parfois dans des situations difficiles. » Dans le magasin de Noisy-le-Grand, il fait ses armes : « Hormis les stages, je ne m’étais jamais frotté ni à un employé, ni à un client. Pour moi, le client, c’était une notion marketing et l’employé, c’était au pire des chiffres et au mieux, une notion impersonnelle. Et donc là, je suis allé vivre la vraie vie. Il fallait faire un peu de tout, le samedi, s’il y avait quelqu’un qui manquait à la caisse, je pouvais y aller. Mais c’était dur, parce que l’environnement est compliqué à Noisy. Le soir, on accompagnait les jeunes femmes au RER. Il y a eu quelques samedis où on avait des razzias dans le magasin : les gars arrivaient à dix ou quinze pour voler. Il fallait protéger les clients et les équipes. C’est quand vous avez vraiment fait du magasin que vous pouvez en parler. » Cette immersion lui offre une légitimité qui lui sert toute sa carrière. Même lorsqu’il retourne dans les bureaux pour le compte d’Artémis.

## De PPR à Kering, l’aventure d’une vie

À la fin des années 1990, François-Henri Pinault confie à son ancien camarade d’HEC une mission au sein de la holding familiale Artémis. « Il m’a dit, ça serait bien que tu viennes avec moi, il faut structurer

# “Aside from internships, I’d never really dealt with employees or customers. To me, a customer was just a marketing concept, and an employee was — at best — a statistic.”

*took over management of Fnac stores — a pivotal moment that brought him face-to-face with operational reality. “I was in the store ten hours a day, six days a week, sometimes in really tough conditions.” In the Noisy-Le-Grand store, he learned fast. “Aside from internships, I’d never really dealt with employees or customers. To me, a customer was just a marketing concept, and an employee was — at best — a statistic. Suddenly, I was living the real thing. I had to pitch in on Saturdays. If a cashier was missing, I’d step in. It was intense — Noisy’s a tough area. We’d escort young women to the train station at night. Some Saturdays we had mass thefts — ten or fifteen guys storming the store. You had to protect the staff and customers. You can’t speak credibly about retail until you’ve done it.” That boots-on-the-ground experience earned him a credibility that served him throughout his career — even after returning to office roles at Artémis.*

les choses. Je siégeais au conseil d'administration de la holding, qui détenait *Le Point*, Christie's, le Stade Rennais FC ou le vignoble Château Latour. » Conseiller sans titre officiel, il s'emploie pendant quatre ans à accompagner la transformation du groupe, qui a amorcé une diversification vers le luxe dès 1999 avec le rachat d'Yves Saint Laurent et de 42 % de Gucci. En parallèle, Jean-François prépare le désengagement progressif de la distribution : entre 2006 et 2013, Printemps SA, Conforama puis la Fnac seront ainsi cédés par PPR. « Dans l'investissement, ce qui me plaît, c'est de faire le dossier de M&A, mais l'investissement en soi, ce n'est pas mon truc. Ce qui m'intéresse, c'est d'opérer, d'être aux manettes. »

En 2004, il prend un rôle plus opérationnel en devenant directeur financier de PPR. « M. Pinault [*père, NDLR*] donnait son avis, mais c'est François-Henri qui prenait les décisions. » Son acolyte et lui élaborent alors une stratégie commerciale et symbolique axée sur l'identité de marque de luxe. « Pour nous, la marque, c'est un glaive et un bouclier. C'est un glaive, parce que ça permet de lutter contre la pression des prix, mais aussi de transporter son business à l'étranger. Et c'est un bouclier contre la concurrence, parce que la marque a un contenu symbolique qui fait que la notion d'utilité passe après cette fonction symbolique. Exemple, un sac à main Bottega Veneta vaut 3 ou 4 fois le prix d'un cartable normal parce que c'est Bottega Veneta. Si c'était une marque lambda, une marque de distributeurs, ça ne justifierait pas le prix. » Mais à l'époque, le luxe est encore un secteur ancré dans une forme d'artisanat, un « savant mélange entre art et science ». Le défi pour l'avenir est alors d'industrialiser ses activités. C'est Yves Carcelle, chez Louis Vuitton, qui a montré la voie. « Chez PPR, nous tentions de rattraper notre retard en marketing, logistique, gestion de la supply chain, ou informatique. »

### Gucci, mission (presque) impossible

En juillet 2023, le défi ultime : prendre la tête de Gucci, qui traverse une crise majeure. « Il fallait changer le CEO, alors qu'on venait de changer le directeur artistique. » Il s'installe à Milan avec Angelina, sa femme – et sa meilleure conseillère, dit-il. La tâche : approfondir le diagnostic, identifier les dysfonctionnements et remettre la Maison sur les rails.

Gucci réalisait un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards d'euros en 2022. En 2024, celui-ci s'élevait à 7,7 milliards d'euros. Cette trajectoire ternit l'image

**“I love building M&A dossiers, but investing for the sake of investing? That's not me. I like operating — being hands-on”**

### From PPR to Kering: the transformation of a lifetime

*In the late '90s, François-Henri Pinault tapped his former classmate for a mission at Artémis, the family holding. “He told me, ‘Come on board, we need to structure things.’ I was already on the board, which oversaw Le Point, Christie's, the Stade Rennais football club, and the Château Latour vineyard.”*

*Though officially titleless, Palus spent four years helping manage the group's shift toward luxury. Starting in 1999, PPR acquired Yves Saint Laurent and a 42% stake in Gucci. Meanwhile, he laid the groundwork for exiting retail — with Printemps, Conforama, and eventually Fnac all sold between 2006 and 2013. “I love building M&A dossiers, but investing for the sake of investing? That's not me. I like operating — being hands-on.”*

*In 2004, he took on a more operational role as CFO of PPR. “Mr. Pinault [the father] gave his input, but it was François-Henri making the decisions.” Together, they built a symbolic and commercial strategy focused on brand identity. “To us, the brand was both a sword and a shield. A sword, because it helps you fight pricing pressure and expand globally. And a shield, because its symbolic value protects you from competition. For example, a Bottega Veneta bag costs three or four times more than a regular one — because it's Bottega Veneta. If it were a generic brand, the price wouldn't make sense.”*  
*At the time, luxury still leaned heavily on traditional craftsmanship. The challenge ahead: to merge that heritage with the tools of modern industry. Yves Carcelle at Louis Vuitton had already shown the way. “At PPR, we were racing to catch up in marketing, logistics, supply chain management, and IT.”*

© Ciprian Olteanu / Wavertine



**“Ce qui me plaît, c'est de faire le dossier de M&A. L'investissement en soi, ce n'est pas mon truc.”**

de la Maison et de Kering. Jean-François Palus réduit l'offre, rationalise la distribution (notamment en fermant des points de vente sous-performants), impose rigueur et structure. « Je voulais apporter une composante technique à une marque qui était très artistique, un peu exubérante, voire segmentante. » Tout en reconfigurant les organisations et processus de la Maison, il s'occupe de recruter son successeur, Stefano Cantino. Après une année à Milan, il prend goût à la vie italienne et renonce à retourner à Paris, où son ancienne activité est gérée d'une main de maître par Jean-Marc Duplaix (H.93). Il choisit donc de quitter le groupe. « À 64 ans, j'ai pensé que ça me ferait du bien de faire autre chose. » Sa femme et son cardiologue sont du même avis.

### Un engagement pour l'avenir

Si le sexagénaire s'apprête à tourner la page Kering, c'est pour mieux en ouvrir une nouvelle : il succède à Olivier Sévillia (MBA.90) à la présidence de la Fondation HEC. Un engagement qui ne date pas d'hier. « Cela fait longtemps que je donne à la Fondation. Parce que je pense que c'est important. D'abord par reconnaissance, parce que je n'en serais pas là sans HEC. Mais aussi parce que la Fondation porte une volonté d'égalité des chances qui me tient particulièrement à cœur. » Autant de raisons qui l'ont poussé à saisir cette nouvelle opportunité. « Quand Olivier Sévillia m'a contacté pour me proposer de prendre la suite, cela m'a beaucoup touché. Il a réalisé un travail formidable à la tête de la Fondation à un moment crucial, où l'École devenait financièrement indépendante. Aujourd'hui, c'est un nouveau défi qui nous attend avec le projet du nouveau campus. C'est un projet pour l'avenir, qui sera nécessaire pour accroître la capacité de l'École dans tous les domaines, que ce soit la Grande École, le MBA ou l'exécutive EMBA. Cela permettra aussi d'asseoir l'image d'HEC, en France comme à l'international. » Un projet d'avenir auquel Jean-François Palus saura insuffler la même énergie que celle qui a fait de Kering un des leaders du luxe. Fidélité, engagement et humilité sont autant de valeurs qui le caractérisent. Cet homme discret, qui a toujours préféré l'action à la lumière, sait que rien ne se construit sans équipe, sans le respect de certaines valeurs. « Pour moi, une notion fondamentale, c'est le respect. Toutes les personnes méritent le respect, pour autant qu'elles-mêmes soient respectueuses. »

Daphné Segretain

#### Biography

**1985**  
Auditor and  
Financial Advisor  
at Arthur Andersen

**1991**  
Deputy Chief  
Financial Officer  
of the timber  
industry division  
at Pinault SA

**1993**  
Director of  
Financial Control  
at the Pinault-  
Printemps Group

**1997**  
Store Director at  
Fnac

**1998**  
Secretary General  
and Member of the  
Executive Board  
at Conforama

**2001**  
Board Member  
at Artémis

**2005**  
Chief Financial  
Officer of the PPR  
Group

**2008**  
Deputy CEO for  
Finance at PPR

**2023**  
Chairman  
and CEO of Gucci

### Gucci: an (almost) impossible mission

July 2023 brought the ultimate challenge: taking the helm at Gucci during a major crisis. “We needed to replace the CEO just after changing the creative director.” Palus relocated to Milan with his wife — his closest advisor. His goal: conduct a full diagnostic, identify root issues, and get the house back on track. Gucci had posted €10 billion in revenue in 2022. By 2024, that had dropped to €7.7 billion. The decline dented both Gucci's and Kering's image.

Palus cut down the product offering, streamlined distribution (including closing underperforming stores), and introduced more structure and rigor. “I wanted to bring technical discipline to a brand that was very artistic — even flamboyant and polarizing.”

While reconfiguring internal processes, he also led the recruitment and onboarding of his successor, Stefano Cantino. After a year in Milan, Palus found he'd developed a taste for Italian life — and chose not to return to Paris, where Jean-Marc Duplaix (H.93) was now running his previous responsibilities with a steady hand. “At 64, I felt it would do me good to try something else,” he says. His wife Angelina — and his cardiologist — agreed.

### A new chapter: giving back through the HEC Foundation

As Palus closes the Kering chapter, a new one begins. He succeeds Olivier Sévillia (MBA.90) as President of the HEC Foundation — a long-standing commitment now formalized. “I've been giving to the Foundation for a long time. Out of gratitude — I wouldn't be where I am without HEC — and because it supports equal opportunity, which I deeply care about.” That sense of mission made it easy to say yes. “When Olivier called and asked me to take over, I was genuinely touched. He did outstanding work at a crucial moment, when the School became financially independent. Now comes the next challenge: the new campus project.”

The expansion aims to grow HEC's capacity across all programs — Grande École, MBA, and Executive EMBA — while strengthening its global image. “It's a forward-looking project, and one I'm excited to support with the same energy that helped Kering become a global leader.” Fidelity, commitment, and humility have always defined Palus. A quiet actor behind major transformations, he has always favored action over visibility — and teamwork over ego. “For me, the fundamental value is respect. Everyone deserves respect, as long as they themselves are respectful.”

Daphné Segretain

# Dream big. And make it real.

Some think, others make, we do both.\*

Capgemini

\*Rêver en grand. Et rendre possible.  
Certains imaginent, d'autres réalisent, nous faisons les deux.

# Fists and heart

Championne de boxe anglaise, **Jennifer Timani (H.28)** est la première étudiante à décrocher la bourse Stan Schwab pour l'excellence et le mérite sportif. Rencontre hors du ring.

**Boxing champion Jennifer Timani (H.28) is the first student to receive the Stan Schwab Scholarship for athletic excellence and merit. Meet her — outside the ring.**

**L** Le souffle court, la sueur perlant sous la lumière blanche du gymnase, Jennifer Timani enchaîne les crochets, le regard rivé sur son coach. « Attention à ta garde ! », lui jette Stéphane Nemi, alias Gwadoss. Elle pivote, esquive, repart. Ses gants claquent comme des rafales. Née à Kyiv en 2003 d'un père d'origine libanaise et d'une mère ukrainienne, Jennifer y a grandi entre les clubs sportifs, l'école de musique et les traditions du pays. « J'admire l'humour, l'optimisme et la force de caractère des Ukrainiens. Leur attachement à la liberté m'inspire, confie-t-elle. Mais je me sens très proche aussi de la culture française. J'avais 3 ans quand j'ai eu mes premiers cours en français ! ». Élève en double diplôme à Télécom Paris et HEC, cette jeune femme souriante et énergique a la rigueur des matheux et la rage tranquille des combattantes.

**b**reathing hard under the white gym lights, sweat dripping down her forehead, Jennifer Timani fires off a flurry of punches, eyes locked on her coach. “Keep your guard up!” shouts Stéphane Nemi, known as Gwadoss. She pivots, ducks, counters — her gloves crack through the air like gunfire. Born in Kyiv in 2003 to a Lebanese father and a Ukrainian mother, Jennifer grew up between sports clubs, music school, and the rhythms of her homeland. “I admire the humor, optimism, and strength of Ukrainians. Their attachment to freedom inspires me,” she says. “But I also feel very close to French culture — I had my first French lessons when I was three!” Now pursuing a double degree at Télécom Paris and HEC, Jennifer combines mathematical precision with the calm determination of a fighter. “Jennifer is a model student — disciplined, punctual, hard-working, and driven. She’s always striving for excellence,” says her coach, whose club is based in Les Ulis. “The first time I met Gwadoss, I was amazed that he could spot all my flaws just by watching my guard,” she recalls, with deep respect. While the war forced part of her family to leave Ukraine, most of her relatives still live in Kyiv. “I haven’t been back for a while,” she says softly. Her mother lost her best friend in a bombing. “It was hard to see her in pain.” In France, she joined the elite science prep school Louis-le-Grand — “two years without sport” — before

© Ed Alcock



# Son quotidien d'étudiante à HEC? Quatre à six heures de boxe par jour

« Jennifer est vraiment une élève modèle : assidue, ponctuelle, bosseuse, rigoureuse... Elle a soif d'apprendre. Elle est constamment à la recherche de l'excellence », confie son coach, dont le club est basé aux Ulis. « La première fois que j'ai rencontré Gwados, ce qui m'a impressionnée, c'est qu'il a su lire tous mes défauts rien qu'en observant ma garde ! », se souvient l'étudiante, avec un respect palpable.

Si la guerre a contraint une partie de sa famille à quitter le pays, la plupart de ses proches vivent toujours à Kyiv. « Je n'y suis pas retournée depuis un moment », souffle-t-elle. Sa mère a perdu sa meilleure amie dans un bombardement. « C'était difficile de la voir souffrir. »

En France, elle a intégré la prépa scientifique Louis-le-Grand (« deux ans sans pratiquer de sport »), puis Télécom Paris. Elle y montre qu'on peut être aussi brillante qu'engagée. Son quotidien d'étudiante à HEC Paris : quatre à six heures de boxe par jour, des trajets constants entre Nanterre, où elle habite avec son frère, Les Ulis et désormais Jouy-en-Josas, où elle participe aux associations étudiantes Start'HEC et Fight Club. Et quelques sacrifices à la cantine. « Je dois maintenir mon poids de forme, sinon je me retrouve propulsée dans la catégorie du dessus ! », lâche-t-elle dans un rire.

## Consécration d'une battante

Admise à HEC, elle est la première lauréate de la bourse Stan Schwab pour l'excellence et le mérite sportif, créée en hommage à un HEC 2009, très sportif,

### Biography

**2014-2016**  
Six-time Ukrainian champion in Japanese MMA

**2021**  
Enrolled in preparatory classes (classes préparatoires)

**2023-2025**  
Admitted to Télécom Paris through the competitive science exam

**2023**  
Started practicing English boxing

**2024**  
Won the Île-de-France University Championship and became runner-up in the French University Boxing Championship; began training with coach Stéphane Nemi

**2025**  
Awarded the Stan Schwab Scholarship and joined HEC Paris

enrolling at Télécom Paris, where she proved that excellence and engagement can go hand in hand. Her current routine as an HEC Paris student: four to six hours of boxing a day, constant commutes between Nanterre (where she lives with her brother), Les Ulis, and now Jouy-en-Josas, where she's active in the Start'HEC and Fight Club associations. And, she admits with a laugh, "some sacrifices at the cafeteria — I have to keep my fighting weight, or I end up bumped into the next category!"

### A fighter's reward

Admitted to HEC, Jennifer became the first recipient of the Stan Schwab Scholarship for Athletic Excellence and Merit — a tribute to Stan Schwab (H.09), a passionate athlete who passed away far too young (see box). It was a deeply moving ceremony. Stan's friends and family were there, many in tears. "Receiving this scholarship was a huge honor — it carries profound meaning," she says. Jennifer began classes on campus in August — a milestone for someone determined to become an entrepreneur.

"My dream is to innovate at the intersection of data science, artificial intelligence, and cloud technology — combining my technical background from Télécom Paris with the strategic and managerial approach of HEC," she explains. Her role model? Yassine Hargane (H.24), cofounder of Umiros, a start-up focused on AI training and consulting, and an investor — who, like her, studied at Télécom Paris before pursuing an HEC dual degree.

"He introduced me to the program. His example reminds me of something essential: anything is possible." At first, Jennifer considered applying for the HEC Imagine Fellows Scholarship, intended for students from countries affected by war. But recognizing her athletic achievements, the HEC Foundation guided her toward the Stan Schwab scholarship instead.

To complete her application, she called her grandfather and asked him to photograph all her medals — dozens of them, the result of five years of fencing, seven years of swimming, five of rhythmic gymnastics, and eleven of Japanese MMA, or "ultimate MMA."

After arriving in France, she decided to focus on English boxing, one of the core disciplines of MMA. When she talks about the sport, her face lights up: "It's such an intellectual sport. It's like chess — you have to think several moves ahead, lead your opponent where you want them. It's a dance, a conversation. At the end of a fight, you've shared so much that you just hug — grateful for the moment." She admires world boxing champion Oleksandr Usyk, who raises funds for Ukraine. "He embodies the resilience of the Ukrainian people," she says.

Despite her success, Jennifer remains humble. "In boxing, you can't think about winning or losing — you just have to enjoy it. And respect your opponent, because there's always someone stronger than you." Excellence, humility, sincerity — the guiding principles of an exemplary path.

Thomas Lestavel

© Ed Alcock



# “In boxing, you can’t think about winning or losing – you just have to enjoy it.”

mort trop jeune (voir encadré). Une cérémonie bouleversante : les proches de Stan sont dans la salle, émus aux larmes. « C’était un immense honneur de recevoir cette bourse. Elle porte un sens profond, un hommage », confie Jennifer. Elle fait sa rentrée sur le campus au mois d’août.

Une consécration pour celle qui veut devenir entrepreneuse. « Mon rêve serait d’innover à l’intersection de la data science, de l’intelligence artificielle et du cloud, en alliant la technique acquise à Télécom Paris et l’approche stratégique et managériale d’HEC », expose-t-elle. Son modèle ? Yassine Hargane (H.24), cofondateur de la start-up Umiros (formation et conseil en IA) et investisseur en start-up, passé par la même prépa et la même école d’ingénieurs. « Il m’a fait découvrir le double diplôme avec HEC qu’il a lui-même suivi. Son exemple me rappelle une chose précieuse : tout est possible. »

Initialement, elle pensait candidater pour la bourse HEC Imagine Fellows pour les étudiants issus de pays en guerre. Voyant son parcours sportif, la Fondation HEC l’a orientée vers la bourse Stan Schwab. Pour constituer son dossier, Jennifer a appelé son grand-père et demandé qu’il prenne en photos ses médailles. Elle en a des dizaines – forcément, elle a fait cinq ans d’escrime, sept ans de natation, cinq ans de gymnastique rythmique, onze ans de MMA japonais ou « ultime MMA ».

Arrivée en France, elle décide de se concentrer sur la boxe anglaise, une des composantes du MMA. Quand elle se met à parler de cette discipline, son regard s’illumine. « C’est un sport super intellectuel. » Qu’entend-elle par-là ? « C’est comme un jeu d’échecs. Il faut garder plusieurs pas d’avance, amener l’adversaire là où l’on veut. C’est une danse, un échange. À la fin d’un combat, on a vécu tant de choses qu’on se serre dans les bras, reconnaissants d’avoir partagé ce moment. » Elle admire le champion mondial de boxe Oleksandr Usyk, qui lève des fonds pour son pays, l’Ukraine. « Il incarne la résilience du peuple ukrainien », estime-t-elle.

Malgré son parcours exceptionnel, Jennifer ne prend pas la grosse tête. « En boxe, il ne faut pas penser victoire ou défaite, il faut juste profiter. Et respecter l’adversaire, car on trouve toujours plus fort que soi. » Excellence, humilité, sincérité : les maîtres-mots d’une trajectoire exemplaire.

Thomas Lestavel

## En hommage à Stan Schwab, une bourse pour les sportifs de haut niveau

Pour honorer la mémoire de Stan Schwab (H.09), sa promotion et la Fondation HEC ont créé un fonds de bourse destinée à soutenir chaque année un ou une étudiant(e) athlète. Ce fonds abondé par plus de 80 proches de Stan – camarades de promo, entrepreneurs ou amis sportifs – constitue un beau geste collectif de mémoire. Il rend hommage à l’esprit généreux et audacieux de celui qui fut l’un des premiers donateurs de sa promotion, convaincu que la réussite doit se partager. Sportif accompli, Stan a couru plus de cinquante rallyes, pratiqué le rugby, le parachutisme, le paramoteur, et s’est engagé auprès de personnes en situation de handicap. À travers cette bourse, ses camarades souhaitent faire vivre son esprit de dépassement et son indéfectible optimisme.

## In memory of Stan Schwab, a scholarship for high-level athletes

Created by his classmates and the HEC Foundation, this annual scholarship honors Stan Schwab (H.09) and his passion for sport, generosity, and community spirit. Funded by over 80 friends, it celebrates a man who believed that success is meant to be shared. Through this scholarship, his peers carry on his drive for excellence and his unwavering optimism.

## PREP Étoile : 7 admis à HEC cette année !

Le programme PREP Étoile d’HEC Paris accompagne des étudiants boursiers du CROUS de 2<sup>e</sup> année de classes préparatoires jusqu’aux concours des grandes écoles. Tout au long de l’année, ils bénéficient d’un tutorat personnalisé assuré par des étudiants d’HEC, ainsi que d’ateliers de préparation aux épreuves écrites et orales. Chaque promotion est parrainée par un donateur ou une donatrice de la Fondation engagé(e) en faveur de l’égalité des chances. Ce dispositif favorise la confiance en soi et offre des clés de succès pour accéder à HEC Paris. En 2025, 7 admis à HEC étaient issus du programme PREP Étoile : un résultat exceptionnel.

## The PREP Étoile Program

HEC Paris’s PREP Étoile program supports second-year scholarship students from French preparatory classes (CROUS) as they prepare for the competitive entrance exams to top business schools. Throughout the year, they receive personalized tutoring from HEC students and take part in workshops for written and oral exams. Each cohort is sponsored by a donor from the HEC Foundation committed to equal opportunity. The program helps students build self-confidence and develop the skills they need to succeed at HEC Paris. In 2025, seven students admitted to HEC came from the PREP Étoile program — an exceptional result.



# LES SPÉCIALISTES DE L’ACCOMPAGNOLOGIE

Chez FHBX, nous mettons tout en œuvre pour accompagner au mieux les entreprises qui traversent des difficultés.

Nos 13 associés et notre centaine de spécialistes, répartis dans nos 17 bureaux partout en France, proposent une approche globale qui traite aussi bien les urgences que la prévention et le rebond. Et parce qu’une entreprise c’est avant tout des femmes et des hommes, nous apportons autant de soins à la personne morale qu’au moral des personnes.



Neuilly-sur-Seine  
neuilly@fhbz.eu

Pau  
pau@fhbz.eu

Bordeaux  
bordeaux@fhbz.eu

Brive-la-Gaillarde  
brive@fhbz.eu

Louvièrs  
louvièrs@fhbz.eu

Bayonne  
bayonne@fhbz.eu

Mont-de-Marsan  
montdemarsan@fhbz.eu

Libourne  
libourne@fhbz.eu

Rodez  
rodez@fhbz.eu

Boulogne-sur-mer  
boulogne@fhbz.eu

La Canourgue  
lacanourgue@fhbz.eu

Montpellier  
montpellier@fhbz.eu

Évry  
evry@fhbz.eu

Perpignan  
perpignan@fhbz.eu

Le Havre  
lehavre@fhbz.eu

Lyon  
lyon@fhbz.eu

Rouen  
rouen@fhbz.eu

Administrateurs judiciaires  
www.fhbz.eu

# The cause of women

Créatrice de mode, activiste pour les droits des femmes, médecin dans les camps de réfugiés et étudiante... La Soudanaise **Mayada Adil (M.27)** est au cœur de l'engagement. Portrait d'une porte-parole.

**Fashion designer, women's rights activist, doctor in refugee camps, and student — Sudanese Mayada Adil (M.27) embodies commitment in action. Portrait of a voice for change.**

# L'

L'exil est une notion que Mayada Adil connaît depuis longtemps. Pendant son enfance à Khartoum, au Soudan, elle doit se rendre en Arabie saoudite chaque fois qu'elle veut voir son père, banni du régime d'Omar el-Béchrir pour avoir travaillé pour le gouvernement civil en place avant le coup d'État de 1989. Et, à 8 ans, elle déménage pour de bon au royaume du pétrole, abandonnant une partie de sa famille et de ses amis... Mais aussi des enseignements qui lui tiennent à cœur, comme le théâtre, l'anglais ou le français, car les arts de la scène et les langues occidentales y sont considérés comme contraires à la morale religieuse. « Tout était haram, interdit... Au début, c'était un peu difficile de s'adapter. Mais surtout, comme nous étions des migrants, mes parents nous mettaient la pression, à mon frère, ma sœur et moi, pour avoir de bons résultats

*Exile is a notion Mayada Adil has long been familiar with. During her childhood in Khartoum, Sudan, she had to travel to Saudi Arabia every time she wanted to see her father, who had been banned by Omar al-Bashir's regime for having served in the civilian government before the 1989 coup. At the age of eight, she moved permanently to the oil kingdom, leaving behind part of her family and friends—but also the subjects she loved most, such as theater, English, and French, since performing arts and Western languages were considered contrary to religious morals there.*

*“Everything was haram, forbidden... At first, it was difficult to adjust. But since we were migrants, my parents put a lot of pressure on my brother, my sister, and me to achieve good grades. So, I had to become top of my class!” Her determination paid off: she not only topped her class but also ranked first nationwide in high school. Her parents soon encouraged her to pursue prestigious medical studies. “I was actually more interested in IT and fashion... But I followed their advice—they had that typical expatriate mindset of wanting to shine at all costs in their host country,” she recalls.*

## **Return to Sudan**

*To follow that path, Mayada had to return to Sudan, where medical schools enjoyed a stronger reputation at the time. It was 2011, and she hadn't been back to her home country for ten years—and things had changed.*

© Ed Alcock



scolaires. Du coup, j'ai dû devenir la première de ma classe ! » Dans son élan, elle se classe même en tête du classement national des lycées, et ses parents la destinent bientôt à de prestigieuses études de médecine. « Moi, je m'intéressais plutôt aux IT et à la mode... Mais j'ai suivi la recommandation de mes parents, qui avaient cette mentalité propre aux expatriés de vouloir briller à tout prix dans leur pays d'accueil », se souvient-elle.

### Le retour au Soudan

Mais pour suivre cette voie, la jeune fille doit retourner au Soudan, où les écoles de médecine ont meilleure réputation à l'époque. On est en 2011 et cela fait dix

“ Au Soudan, le régime forçait les femmes à s'habiller de manière traditionnelle. Alors, je suis partie au Kenya ”

*She was first shocked by how women were treated, something she hadn't realized as a child. Under al-Bashir's authoritarian regime, their place was said to be “in the kitchen,” a patriarchal vision that had led to the arrest of journalist Loubna Ahmed al-Hussein for wearing trousers.*

*She was also deeply moved by the fate of South Sudanese people. Once her neighbors and fellow citizens, they had become ostracized—or had simply fled—after South Sudan's secession in July 2011.*

*These successive realizations awakened another vocation in her: to help others. She soon specialized in gynecology and, through the International Federation of Medical Students' Associations (IFMSA), traveled to rural areas to support women who were victims of genital mutilation, gender-based violence, or rape. There, she saw first-hand the extent of inequality, especially among women with no income or access to healthcare. Mayada then joined the World Health Organization (WHO) to reach as many people as possible.*

*“I needed that to feel connected to the Sudanese people—I couldn't just go on with my studies,” she says. In 2013, when civil war broke out and South Sudanese refugees poured back into Sudan, the WHO sent her to work in refugee camps. There she built bonds of friendship with the women she met. “I would talk to them about my passion for fashion, and they'd say they could be my models! They helped me realize that fashion could be a powerful form of protest.”*

### Models and subversion

*With that idea in mind, she set medicine aside in 2017 to dedicate herself to fashion. To do so, she had to relocate. “It was unthinkable to do that in Sudan, where the regime forced women to dress traditionally. So, I moved to Kenya. I was afraid that decision would change my life—and it did!” she recalls. From the Sub-Saharan country, she launched her brand, simply called Mayada, and quickly began working on her first collection, Nubian Queen. Through her designs, she drew inspiration from the Nubian queens who ruled around the third century BC. By evoking an ancient era when her people were led by women and when North and South were united, she hoped to inspire contemporary Sudanese women to demand greater rights. Working with Sudanese refugee women to create her garments, she also helped them earn an income. The color white plays a central role in her work—it symbolized resistance during the British occupation, dominates Sudanese cities, and represents the kindness of Sudanese women, “a people with white hearts.” As for the fabrics, she sourced them by repurposing materials wherever she could, making her label at once subversive, ethical, and sustainable. “I was very proud of my work, but my parents didn't see it that way. They couldn't understand how I could give up a medical career for this—and they didn't grasp the power of the message.”*

ans que Mayada n'est pas revenue dans son pays d'origine. Et les choses ont bien changé. Mayada est d'abord choquée par le traitement réservé aux femmes, dont elle n'avait pas conscience étant enfant. Selon le régime autoritaire d'El-Béchir, leur place serait « dans la cuisine », une vision patriarcale qui a conduit peu avant à l'arrestation de la journaliste Loubna Ahmed al-Hussein, pour avoir porté un pantalon. Elle est ensuite émue par le sort des Sud-Soudanais. Jadis ses voisins et concitoyens, ils sont désormais ostracisés, lorsqu'ils n'ont pas purement et simplement quitté le pays après la sécession du Sud-Soudan en juillet 2011.

Ces prises de conscience successives font grandir en elle une autre vocation : celle d'aider les autres. Elle se spécialise bientôt en gynécologie et, par l'intermédiaire de la Fédération internationale des associations d'étudiants en médecine (IFMSA), elle se rend dans les régions rurales pour aider les femmes victimes de mutilation génitale, de violences sexistes ou de viol. Là, elle réalise à quel point les inégalités sont importantes dans le pays, en particulier pour celles qui n'ont ni revenus ni d'accès au soin. Mayada rejoint alors l'Organisation mondiale de la santé (l'OMS) afin de venir en aide au plus grand nombre. « J'avais besoin de cela pour me sentir connectée avec le peuple soudanais, je ne pouvais pas me contenter de simplement suivre mes études », confie-t-elle. En 2013, la guerre civile éclate et des exilés sud-soudanais reviennent en masse au Soudan. L'OMS envoie alors Mayada dans les camps où les réfugiés sont rassemblés. Elle tisse alors des liens d'amitié avec les femmes qu'elle côtoie. « Je leur parlais de ma passion pour la mode et elles me disaient qu'elles pouvaient être mes mannequins ! Ce sont elles qui m'ont fait comprendre que la mode pouvait être un moyen de protestation très puissant. »

### Modèles et subversion

Avec cette idée en tête, elle met de côté la médecine en 2017 et décide de se consacrer à la mode. Pour ce faire, elle est contrainte de délocaliser son activité. « C'était impensable de faire cela au Soudan, où le régime forçait les femmes à s'habiller de manière traditionnelle. Alors, je suis partie au Kenya. J'avais peur que cette décision impacte ma vie... Et ça a été le cas ! », raconte la styliste. Depuis le pays sub-saharien, elle lance sa marque, sobrement baptisée Mayada, et planche très vite sur sa première collection, Nubian Queen. À travers ses créations, elle s'inspire des souveraines nubiennes qui régnaient vers le III<sup>e</sup> siècle avant J.-C. En rappelant une époque antique où son peuple était

“ It's a great irony, because it was in the kitchens—the very place the regime wanted to confine women—that the revolution was born ”

*Sudanese youth, however, embraced her bold designs and her activism. Her growing popularity soon became a liability: as protests spread across the country, she was viewed as a troublemaker. At the end of 2018, she decided to flee.*

### Women's mobilization

*Invited to Paris to present her collections at the Africa Fashion Reception (a pan-African fashion initiative then supported by UNESCO), she set her sights on France. From the capital, she followed the 2019 Sudanese revolution. “Given the situation, I couldn't go back. But being abroad allowed me to get involved in the protest,” she explains. She organized demonstrations and took part in various activist actions. With a group of fellow activists, she unfurled in front of the Sudanese embassy a large Sudanese flag made from women's underwear, alongside a banner reading “Women's bodies are not battlefields.” “It was a reference to how the regime's militiamen treated female protesters: after raping them, they would wave their underwear as a trophy. I wanted to honor these heroines.” The fall of Omar al-Bashir's regime in April 2019 stemmed largely from this wave of women-led mobilization, which intensified after food prices soared. “It's a great irony, because it was in the kitchens—the very place the regime wanted to confine women—that the revolution was born,” she says with a smile.*

dirigé par des femmes et où le Nord et le Sud étaient unis, elle espère inciter ses contemporaines à réclamer plus de droits. C'est d'ailleurs en travaillant avec les réfugiées soudanaises qu'elle conçoit ses vêtements, leur permettant d'obtenir des revenus. La couleur blanche y occupe une place essentielle, parce qu'elle symbolisait la résistance lors de l'occupation britannique, parce qu'elle est omniprésente dans les villes soudanaises, et parce qu'elle représente la gentillesse des Soudanaises, « un peuple au cœur blanc ». Quant à ses tissus, elle les obtient en récupérant çà et là des matériaux, faisant de sa ligne une marque à la fois subversive, éthique et responsable. « J'étais très fière de mon travail, mais mes parents ne l'entendaient pas de cette oreille. Ils ne comprenaient pas que je puisse abandonner une carrière de médecin pour faire ça, et ne voyaient pas la puissance du message. » La jeunesse soudanaise, elle, s'enthousiasme pour ses créations audacieuses et salue son engagement. Une popularité qui la place dans une position difficile : alors qu'un mouvement de protestation enfle à travers le pays, Mayada est bientôt considérée comme une gêneuse. Fin 2018, elle préfère fuir le pays.

### Mobilisation féminine

Invitée à Paris pour présenter ses collections lors du salon de l'Africa Fashion Reception (une initiative panafricaine de mode parrainée à l'époque par l'Unesco), elle jette son dévolu sur la France. C'est ici, depuis la capitale, qu'elle suit la révolution soudanaise de 2019. « Au vu du contexte, je ne pouvais pas revenir. En revanche, ma position d'expatriée m'a permis de m'impliquer dans la contestation », explique-t-elle. Elle organise des manifestations et mène diverses actions. Avec un groupe d'activistes, elle déroule devant l'ambassade du Soudan, un drapeau soudanais confectionné avec des sous-vêtements de femmes, accompagné d'une banderole « Le corps des femmes n'est pas un champ de bataille ». « C'est une allusion aux traitements réservés aux femmes contestataires : après les avoir violées, les hommes du régime brandissaient leur culotte comme un signe de victoire. J'ai voulu glorifier ces héroïnes. » La chute du régime d'Omar el-Béchir, en avril 2019, trouve d'ailleurs ses

## “I believe that businesses will play a key role in bringing Sudan back to life”

### Biography

**2000-2010**  
Spends part of childhood in Djedda, Saudi Arabia

**2016**  
Bachelor of Medicine in Khartoum

Meets South-Sudanese women in refugees camp in Khartoum and Kosti for NGOs

**2017**  
Launches her trademark Mayada

**2018**  
Exiles in France

**2019**  
Follows the Revolution from France

**2022**  
Master of Human rights and humanitarian action in Sciences Po Paris

**2022**  
Health consultant for the World Bank during her studies

**2023-2025**  
Youth Representative at the SDG Summit of the United Nations

**2025**  
Master of Sustainability at HEC Paris

### From the UN to HEC

Mayada's activism caught the attention of the French media and led to numerous invitations to speak about women's rights in Sudan. In 2021, while pursuing a master's degree in Human Rights and Humanitarian Action at Sciences Po, she joined the French Presidential Council for Africa, created by Emmanuel Macron, and directly addressed the president, urging him to act for women who are victims of genital mutilation in France. The following year, she was named one of the United Nations Young Leaders for the Sustainable Development Goals. “That was like a dream come true for me,” she admits. “I remembered how, when I first started helping women in refugee camps, I dreamed of becoming a UN Goodwill Ambassador. Well, it's not the same title, but the mission is the same—to defend my people on the international stage.” For two years, she lived between Paris, Geneva, and New York, delivering powerful speeches at the UN Security Council and General Assembly. Now “just an ordinary citizen” again, she has enrolled—thanks to the HEC Imagine Fellows scholarship—in HEC Paris's Master in Sustainability and Social Innovation (SASI). Her goal, once again, is to help rebuild Sudan, now ravaged by a devastating civil war between the regular army and a paramilitary militia. The conflict has claimed over 150,000 lives and displaced around 13 million people—nearly a third of the population. “I believe that businesses will play a key role in bringing Sudan back to life—that's the path I want to explore now. I've worked a lot in NGOs and the public sector, but I wanted to learn more about the private sector. And HEC is probably the best place to do that.”

Marc Ouahnon

© Ed Alcock



sources dans la mobilisation féminine, amplifiée suite à la hausse du prix des denrées alimentaires. « C'est une sacrée ironie du sort, car c'est dans les cuisines, là où le régime voulait laisser les femmes, qu'est née la révolution », se réjouit l'activiste.

#### De l'ONU à HEC

Les actions de Mayada attirent l'attention des médias français et lui valent d'être invitée à de nombreux événements, afin de parler de la situation des femmes au Soudan. En 2021, alors qu'elle suit un master en droits humains et action humanitaire à Sciences Po, elle est invitée au Conseil présidentiel pour l'Afrique, créé par Emmanuel Macron, et s'adresse directement au président français en lui demandant d'agir pour les femmes victimes d'excision en France. L'année suivante, Mayada Adil est nommée parmi les jeunes leaders des Nations unies pour les objectifs du développement durable. « C'était un peu un rêve pour moi, avoue la jeune fille. Je me suis souvenue que, quand je commençais à aider les femmes dans les camps de réfugiés, je voulais devenir ambassadrice de bonne volonté à l'ONU. Bon, ce n'est pas le même titre, mais l'idée est la même : défendre mon peuple au niveau international ». Pendant deux ans, elle vit entre Paris, Genève et New York et livre des discours poignants au Conseil de sécurité et à l'Assemblée générale des Nations unies.

Redevenue « simple citoyenne » cette année, elle s'inscrit, grâce à la bourse HEC Imagine Fellows au Master Sustainability and Social Innovation (SASI) d'HEC Paris. Son but, encore une fois, est de venir en aide au Soudan, plongé depuis 2023 dans une guerre civile dévastatrice opposant l'armée régulière à une milice paramilitaire. Un conflit qui a fait plus de 150 000 morts et déplacé environ 13 millions de personnes, soit près du tiers de la population du pays.

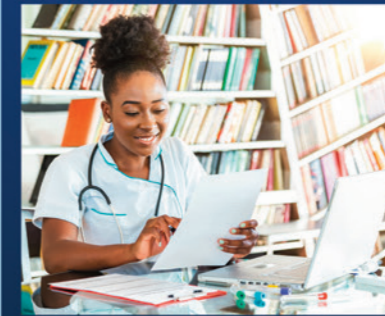
« Je pense que ce sont les entreprises qui vont redonner vie au Soudan, c'est donc ce biais-là que je veux désormais explorer. J'ai beaucoup d'expérience dans les ONG et le secteur public, je voulais en apprendre davantage sur le secteur privé. Et HEC est sans doute le meilleur endroit pour cela. »

Marc Ouahnon

**“Devenir jeune leader des Nations unies, c'était un peu un rêve pour moi. Lorsque j'aidais les femmes dans les camps de réfugiés, je voulais devenir ambassadrice de bonne volonté. Ce n'est pas le même titre, mais l'idée est la même”**



**INNOVER, TRANSFORMER, IMPACTER**



#createursdavenir

www.boad.org

## DID YOU KNOW?

**ANYONE CAN HAVE A UNICORN IN THEIR BEDROOM. CREATING 16 OF THEM AROUND THE WORLD IS A WHOLE DIFFERENT STORY.**

25% of French unicorns come from the HEC ecosystem. Doctolib, Mirakl, Qonto... these are just some of the companies putting France at the forefront of global innovation.

**IT MATTERS TO HAVE A SCHOOL THAT SHINES GLOBALLY. AND WITH 135 NATIONALITIES ON CAMPUS, THAT'S A LOT OF LIGHT.**

Enlightenment is not only French. At HEC Paris, 50% of our graduates are international - and so are 2/3 of our professors.



A MINI-SERIES TO REDISCOVER HEC PARIS!  
FOLLOW IT ON THE SOCIAL MEDIA CHANNELS     
OF HEC PARIS, HEC ALUMNI AND THE HEC FOUNDATION

**HEC**  
PARIS



*network*

## Organise your corporate event at the HEC UK House



- Off-site
- Teambuilding
- Networking evening
- Board meeting
- Conference
- Breakfast

- 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

HEC UK House 43 Parker Street, London WC2B 5PS - Monday to Friday, 9:30am to 5:30pm

# 2025 BY NUMBERS

Pour la nouvelle année, paillettes, strass... et stats en stock ! L'Association se met sur son 31 pour présenter ses chiffres de l'année.

*Glitter, glam... and great stats! The Association is all set to shine with its annual highlights.*



**80 469**  
alumni HEC dans le monde !  
Répartis dans 168 pays  
80,469 HEC Alumni worldwide – across 168 countries

**31 000**  
cotisants à l'association  
31,000 members contributing to the Association

**9 600**  
fiches contacts mises à jour

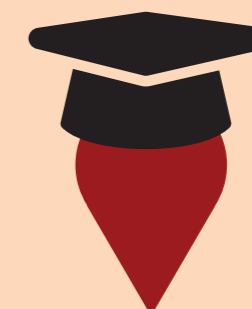
9,600 contact profiles updated

**322**  
événements organisés dans les locaux parisiens de l'Association

322 events hosted at the Association's Paris headquarters

**3**  
bébés filles nées dans l'équipe en 2025 : Éloïse, Céleste, Billie Rose

Three baby girls born in the team in 2025: Éloïse, Céleste and Billie Rose



**111**  
étudiants inscrits à HEC Paris Doha

111 students enrolled at HEC Paris Doha

**200**  
entretiens individuels menés par le pôle HEC Life Project

200 one-to-one career coaching sessions conducted by the HEC Life Project team



Créés en 1984, les Matins HEC ont accueilli des figures aussi illustres que Henry Kissinger, Jacques Chirac, Pierre Cardin, Anne Sinclair ou Guillaume Pepy. Ce temps d'échange privilégié est animé par le directeur de la publication de *Challenges* Vincent Beaufiglioli (H.75) lors d'un huis clos au cœur de la place Vendôme.

**Marie-Anne Barbat-Layani**  
 Chair of the French Financial Markets Authority (AMF)  
 "Face aux mutations du marché, L'AMF ne peut tout faire seule : tous les acteurs de l'écosystème financier doivent progresser. Conseillers en investissement, commissaires aux comptes, sociétés de recherche en actions, directions financières, experts-comptables... Tous ont un rôle à jouer pour détecter et prévenir les fraudes et abus."  
 "In response to market shifts, the AMF cannot do everything on its own – every part of the financial ecosystem must make progress. Investment advisors, auditors, equity research firms, CFOs, and accountants all have a role to play in detecting and preventing fraud and misconduct."



**Olivier Blum**  
 CEO of Schneider Electric  
 "95 % de notre activité est réalisée hors de France. Un quart des 500 postes les plus stratégiques sont en Amérique du Nord, un quart en Asie et au Moyen-Orient, une moitié en Europe. Ce n'est pas depuis Paris qu'on mesure les implications d'une évolution technique en Chine."  
 "95% of our business conducted outside France. A quarter of our 500 most strategic positions are in North America, a quarter in Asia and the Middle East, and half in Europe. You can't fully grasp the implications of a technological shift in China from an office in Paris." than just the next quarter."



**Rodolphe Saadé**  
 CEO of CMA CGM  
 "Le meilleur thermomètre de l'économie mondiale, c'est le remplissage de nos navires. Avant, c'était de la Chine vers les États-Unis. Aujourd'hui, les flux partent de plus en plus du Vietnam, de la Malaisie ou de l'Indonésie."  
 "The best barometer of the global economy is the capacity of our ships. In the past, it was from China to the United States. Today, trade flows increasingly originate from Vietnam, Malaysia, or Indonesia."



**Sébastien Bazin**  
 CEO of Accor  
 "Le secteur du tourisme et du voyage représente 10 % de l'économie mondiale, 11 % des emplois et un quart des créations d'emplois à venir. L'instabilité en France n'est pas une menace : c'est une chance ou de l'Indonésie."  
 "The tourism and travel represents 10% of the global economy, 11% of all jobs, and a quarter of future job creation. Instability in France is not a threat – it's an opportunity to change our habits."



Sur le plateau de « L'Entretien HEC », les journalistes Hedwige Chevrillon (MBA.84), de BFM Business, et Lucie Robequain (H.03), de *La Tribune*, invitent un grand dirigeant à s'exprimer sur les enjeux et les problématiques de son secteur. Une émission produite par HEC Alumni, en partenariat avec Bain & Company.



**Jean-David Schurartz,**  
 CEO groupe Rocher  
 "Nos relais de croissance sont en Asie du nord pour les marques premium et l'Asie du Sud pour Yves Rocher ; là-bas il y a plus de potentiel croissance qu'en Europe."  
 "Our growth drivers are in North Asia for our premium brands and in South Asia for Yves Rocher; there is far more growth potential there than in Europe."

**Stéphane Palles**  
 CEO FDJ United  
 "Avec une croissance moyenne de 5% par an, la FDJ n'est pas forcément impactée par la conjoncture globale."  
 "With an average annual growth rate of 5%, FDJ is not necessarily affected by overall economic conditions."

Created in 1984, Les Matins HEC have welcomed such illustrious figures as Henry Kissinger, Jacques Chirac, Pierre Cardin, Anne Sinclair, and Guillaume Pepy. This exclusive discussion forum is hosted by Vincent Beaufiglioli (H.75), Managing Editor of *Challenges* magazine. A private, behind-closed-doors gathering held in the heart of Place Vendôme.

On the set of "L'Entretien HEC," journalists Hedwige Chevrillon (MBA '84) from BFM Business and Lucie Robequain (H '03) from *La Tribune* invite a senior executive to discuss the challenges and issues facing their sector. A program produced by HEC Alumni, in partnership with Bain & Company.

# PODCAST



Le Club HEC We&men met en avant la diversité des profils, à travers neuf personnalités marquantes. Au micro d'HEC Stories, ces femmes se livrent sur leur expérience, leurs réussites et leurs difficultés. Des récits inspirants, à retrouver dans une série de podcasts audio, sur Deezer, Spotify ou Apple Podcast. Parce que neuf longs discours valent parfois mieux qu'un seul Prix Trajectoires.

*The HEC We&men Club celebrates the diversity of women's career paths through nine unique profiles. In this HEC Stories podcast, they share their experiences, successes, and challenges – because sometimes, nine powerful voices speak louder than a single Trajectories Award.*



LISTEN TO ALL EPISODES ON APPLE PODCASTS

TECH



Fanny Louvet de Verchère (M.17)  
Intrasense



Karine Rossignol (M.92)  
Smart Immune



Valérie Lafdal (E.08)  
Apside

INDUSTRY



Julia Riou (E.24)  
Rubis Energie



Natalya Philogene (H.00)  
Schneider Electric



Cécile de Guillebon (H.83)  
Esserto

FINANCE



Clotilde Croissandeau (M.02)  
Neuflize OBC



Tatiana de Dalmas (E.23)  
AXA IM Alts



Maria Zaheer (E.24)  
Alexa Capital

## AROMA = ZONE

Depuis 2000, nous imaginons une autre façon de prendre soin de soi – réconciliant la science et la nature, l'efficacité, la santé et la durabilité.

C'est dans cette approche globale du soin que nous formulons, avec la plus haute rigueur scientifique, des solutions pour votre peau, vos cheveux, votre santé et votre bien-être. En 2025, cette exigence a fait d'Arroma-Zone le 1er site e-commerce\* et la 2ème marque préférés des Français\*\*

\*FEVAD Grand Prix Favor'i 2025  
\*\* Rapport OC&C 2025



# PRENDRE SOIN DE TOUS

Une confiance précieuse, qui nous engage chaque jour à aller plus loin.

Parce que préserver la santé est au cœur de nos convictions, nous sommes fiers de contribuer aux projets de l'hôpital public sur notre territoire. Ainsi, nous soutenons financièrement et dans sa visibilité, le projet du Pr Padovani au sein de l'hôpital de la Timone à Marseille pour l'acquisition d'une machine qui pourrait révolutionner le traitement des cancers pédiatriques.

Prendre soin, c'est aussi agir pour la vie.

Découvrez tous nos engagements sur [www.aroma-zone.com](http://www.aroma-zone.com)

© DR

## KUWAIT

PRESIDENT

**Mathew  
Essa** (E.M.22)



“**L**orsque j’ai pris l’initiative de créer le Chapter international HEC Alumni du Koweït, mon objectif était simple : établir un pont entre notre réseau mondial d’alumni et un pays plein de promesses, d’énergie et d’opportunités. J’ai contacté HEC Alumni en France pour donner vie à cette vision, animé par le désir de rassembler des personnes partageant la même passion pour l’apprentissage, le leadership et l’innovation. Le Koweït est un pays ouvert aux idées nouvelles et tourné vers le progrès. Il offre un environnement stimulant pour la créativité, la collaboration et les projets d’avenir. La chaleur et l’hospitalité de ses habitants en font un lieu idéal pour grandir, tant sur le plan personnel que professionnel, et je voulais que notre communauté d’alumni fasse partie de cette dynamique. La mission du Chapter est de rassembler les diplômés d’HEC vivant au Koweït et de favoriser des liens authentiques et porteurs de sens. Notre approche consiste à créer des occasions d’échange, d’inspiration et d’entraide. Même une simple conversation peut faire naître une grande idée — et c’est cet esprit de collaboration qui nous définit véritablement.

**P**our moi, le leadership, c’est écouter, encourager les autres et rester sincère. C’est créer un espace où chacun peut donner le meilleur de soi. Le Koweït incarne l’optimisme, l’innovation et un avenir prometteur. À travers ce Chapter, j’espère continuer à célébrer cet esprit tout en renforçant les liens entre notre communauté HEC mondiale et les opportunités offertes par ce pays exceptionnel.”

“**W**hen I took the initiative to establish the HEC Alumni Kuwait International Chapter, my goal was simple; to create a bridge between our global alumni network and a country full of promise, energy, and opportunity. I reached out to HEC Alumni in France to make this vision a reality, inspired by the idea of connecting people who share a passion for learning, leadership, and innovation.

*Kuwait is a country that welcomes ideas and values progress. It offers a thriving environment for creativity, collaboration, and forward-thinking projects. The warmth and openness of its people make it a wonderful place to grow both personally and professionally, and I wanted our alumni community to be part of that atmosphere. The mission of the Chapter is to bring together HEC graduates living in Kuwait and to encourage meaningful connections. Our approach is to create opportunities for exchange, inspiration, and mutual support. Even small conversations can spark powerful ideas, and that spirit of collaboration is what truly defines us.*

**L**eadership, to me, means listening, empowering others, and staying genuine. It is about creating space for people to contribute their best selves. Kuwait represents optimism, innovation, and a bright future; through this Chapter, I hope to continue celebrating that spirit while connecting our global HEC community with the opportunities this wonderful country offers.”

## BENIN

PRESIDENT

**Cyrielle  
Perrot** (E.23)



“**J**e suis née à Cotonou, et j’ai passé une partie de mon adolescence à Paris, le temps que ma mère, juge internationale auprès de l’ONU, siège au Tribunal pénal international pour le Rwanda. Puis j’ai étudié le droit à Rennes, exercé en appel, avant de bifurquer vers la finance. C’est en 2016 que j’ai choisi de retourner au Bénin pour contribuer aux grandes transformations en cours. Ma formation à HEC, suivie en alternance à Jouy, m’a outillée : lire et bâtir un business plan, structurer une stratégie, piloter la performance. Elle m’a surtout donné une assurance nouvelle pour mener des projets complexes. Aujourd’hui, je coordonne pour le gouvernement le suivi de programmes dans la décentralisation et les affaires sociales. Prendre la présidence du nouveau Chapter Bénin, c’est l’opportunité d’inviter les membres de la communauté à participer au développement de Cotonou, une ville en mouvement où l’énergie des projets rencontre l’envie d’agir.

**M**odernisation du port de Cotonou, routes qui relient le nord producteur au sud ouvert sur la mer, montée en puissance de l’agriculture (coton, ananas, cajou), amélioration de l’accès à l’énergie... Le Bénin avance, et ce mouvement appelle des talents, des idées, des connexions. C’est la mission de ce Chapter : rassembler les alumni installés au Bénin — et ceux de passage — pour créer des liens vrais, utiles et inspirants. L’occasion de célébrer l’optimisme béninois et de relier notre communauté au formidable champ d’opportunités qu’offre le pays.”

“**I** was born in Cotonou and spent part of my teenage years in Paris while my mother, an international judge at the UN, was serving on the International Criminal Tribunal for Rwanda. I later studied law in Rennes, practiced at the Court of Appeal, and then shifted to finance. In 2016, I decided to return to Benin to contribute to the major transformations underway. My training at HEC, alternating between Jouy and my professional responsibilities, gave me the tools I needed: how to read and build a business plan, structure a strategy, and manage performance. Above all, it gave me the confidence to lead complex projects. Today, I coordinate government programs focused on decentralization and social affairs. Taking on the presidency of the new Benin Chapter is an opportunity for me to invite members of our community to take part in Cotonou’s development—a city on the move, where the energy of new projects meets a shared desire to act.

**F**rom the modernization of Cotonou’s port to new roads linking the productive north to the maritime south, from the growth of agriculture (cotton, pineapple, cashew) to improved access to energy, Benin is moving forward—and this momentum calls for talent, ideas, and connections. That’s the mission of this Chapter: to bring together alumni based in Benin—and those just passing through—to foster genuine, useful, and inspiring connections. It’s an opportunity to celebrate Beninese optimism and connect our community to the tremendous field of opportunities the country has to offer.”

# PRIX MERCURE

## Jérôme Stiouï (h.00)

Entrepreneur précoce, il cofonde Directinet pendant ses études avant de lancer Ad4Screen et Accengage. En 2019, il revend ses start-up et crée Le Village des enfants extraordinaires, une ludothèque adaptée aux enfants handicapés. Partner chez Serena, il accompagne aujourd'hui des jeunes pousses comme Electra ou Brigad.

## Julien Vandennitte (m.10)

Passionné de jeux et d'expériences immersives, il a ouvert il y a dix ans la première escape room de Belgique. Fondateur d'Enygma, de l'enseigne d'axe throwing WoodCutter et du concept interactif BombSquad, il redéfinit les codes du loisir en Europe, mêlant innovation technologique et créativité.

## Fanny Oursél (em.21)

Après plus de dix-sept ans passés dans le conseil en stratégie et communication, Fanny fonde en 2023 M&J, une agence basée en Afrique et en France, qui appuie l'autonomie des talents locaux. Présidente de la Fondation Trust Her, engagée contre les violences faites aux femmes, elle milite pour un entrepreneuriat inclusif et durable.

## Fidji Simo (h.08)

Originaire de Sète, Fidji Simo a passé près de dix ans chez Facebook (Meta) avant de prendre la tête d'Instacart, leader du commerce en ligne nord-américain. En 2025, elle rejoint OpenAI comme CEO of Applications. Fondatrice du Metrodora Institute, elle œuvre aussi pour le traitement de maladies rares.

## Camila Olmedo Mendez (m.19)

Chez Ecom Agroindustrial, elle pilote des programmes pour une filière agricole durable de café et de cacao, soutenant plus de 9 000 petits producteurs au Pérou et en Équateur. Cofondatrice de Start et d'El Agua Es Oro, elle promeut aussi depuis dix ans l'innovation sociale et l'autonomisation des femmes.

## Manisha Misra (mba.10)

Entrepreneure, coach et consultante, elle a cofondé HappyLyfe, une plateforme en ligne qui valorise le travail des agriculteurs, artisans et fabricants durables en Thaïlande. Ses vingt ans d'expérience, entre IT, finance et éducation, ont forgé sa vision alliant innovation et impact social.

## Johan Erchoff (m.10)

Installé en Australie, il pilote la stratégie e-commerce de Woolworths Group. Père d'une enfant autiste, il a cofondé avec son épouse Understanding Zoe, une plateforme d'IA qui aide les parents d'enfants neuroatypiques. Un parcours qui conjugue brillamment innovation digitale et engagement personnel.

## Bilal Hmedeh (e.21)

Vice-président exécutif d'Intalio, il a conduit l'expansion du groupe en Arabie saoudite, en menant de multiples projets de transformation digitale, dans les secteurs public et privé. Engagé auprès de la jeunesse et des alumni HEC, il incarne un leadership soucieux de l'impact sociétal et du développement local.



FRANCE

**A**n early entrepreneur, he co-founded Directinet while still a student before launching Ad4Screen and Accengage. In 2019, he sold his start-ups and created Le Village des enfants extraordinaires, a toy library adapted for children with disabilities. Now a partner at Serena, he supports start-ups such as Electra and Brigad.



EUROPE

**P**assionate about games and immersive experiences, he opened Belgium's first escape room ten years ago. Founder of Enygma, the axe throwing brand WoodCutter, and the interactive concept BombSquad, he is redefining the rules of leisure in Europe, combining technological innovation and creativity.



AFRIQUE

**A**fter more than seventeen years in strategy and communications consulting, Fanny founded M&J in 2023, an agency based in Africa and France that supports the autonomy of local talent. As president of the Trust Her Foundation, which is committed to ending violence against women, she advocates for inclusive and sustainable entrepreneurship.

AMERIQUE  
DU NORD

**O**riginally from Sète, Fidji Simo spent nearly ten years at Facebook/Meta before taking the helm at Instacart, the leading North American online retailer. In 2025, she joined OpenAI as CEO of Applications. Founder of the Metrodora Institute, she is also involved in the treatment of rare diseases.

AMERIQUE  
LATINE

**A**t Ecom Agroindustrial, she leads programs for sustainable coffee and cocoa farming, supporting more than 9,000 small producers in Peru and Ecuador. Co-founder of Start and El Agua Es Oro, she has also been promoting social innovation and women's empowerment for the past ten years.

ASIE  
DU SUD ET CENTRALE

**A**n entrepreneur, coach, and consultant, she co-founded HappyLyfe, an online platform that promotes the work of sustainable farmers, artisans, and manufacturers in Thailand. Her twenty years of experience in IT, finance, and education have shaped her vision, which combines innovation and social impact.

ASIE  
DE L'EST ET PACIFIQUE

**B**ased in Australia, he leads the Woolworths Group's e-commerce strategy. As the father of an autistic child, he and his wife co-founded Understanding Zoe, an AI platform that helps parents of neuroatypical children. His career brilliantly combines digital innovation and personal commitment.

MOYEN-  
ORIENT

**A**s Executive Vice President of Intalio, he led the group's expansion in Saudi Arabia, spearheading multiple digital transformation projects in both the public and private sectors. Committed to youth and HEC alumni, he embodies leadership that is mindful of societal impact and local development.



## Retrouvailles sur le campus A homecoming on campus

Chaque année désormais, HEC Alumni invite les diplômés à revenir à Jouy-en-Josas pour célébrer chaque décennie de leur promotion. Baptisé "10 Day", ce rendez-vous est l'occasion de se reconnecter avec l'École et la communauté.

« L'idée, c'est de recréer le lien avec le campus, dix, vingt voire cinquante ans après avoir été diplômé, explique Janet O'Sullivan, directrice du pôle Réseau d'HEC Alumni. Nous voulions offrir une expérience authentique, intergénérationnelle et chaleureuse. »

La première édition, le 21 juin dernier, a réuni 650 participants, des promotions 1975 à 2015. Visites guidées, présentation du projet de rénovation du campus, animations pour les enfants, cocktails et dîner sous les arbres ont rythmé cette journée festive. « Voir les alumni redécouvrir un campus métamorphosé, souvent avec leurs enfants ou petits-enfants, c'était magique, confie Janet. Ces journées permettent de se souvenir d'où l'on vient, mais aussi de découvrir ce qu'est HEC aujourd'hui »

Après les promotions en "5", la seconde édition de l'événement accueillera celles en "6". Une tradition qui, année après année, fait revivre l'esprit HEC.

**La première édition, le 21 juin dernier, a réuni 650 participants sur le campus**

**The first edition, held on June 21, brought together 650 participants on the campus**

Each year, HEC Alumni invites graduates back to Jouy-en-Josas to celebrate the milestone anniversaries of their class year. Known as "10 Day", this festive gathering offers alumni a chance to reconnect with both the School and the wider community. "The idea is to rebuild the connection with the campus—ten, twenty, even fifty years after graduation," explains Janet O'Sullivan, Director of the HEC Alumni Network Division. "Many schools host similar events, but we wanted to create something authentic, intergenerational and warm-hearted." The first edition, held on June 21, brought together 650 participants, from the classes of 1975 to 2015. The day featured campus tours, a presentation of the renovation project, children's activities, and an evening cocktail and dinner beneath the trees—a mix of conviviality and emotion. "Seeing alumni rediscover a transformed campus, often alongside their children or grandchildren, was truly magical," says Janet. Beyond nostalgia, the event reflects HEC's broader ambition to strengthen its bond with alumni. "These reunions are a way to remember where we come from—but also to discover what HEC has become," she adds. After welcoming classes ending in 5, next year's event will bring together those ending in 6—a new tradition that, year after year, rekindles the HEC spirit.

© DR



# Ondra

Le partenaire de confiance dans les situations spéciales



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

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



Ondra  
37 avenue de Friedland  
75008, Paris

www.ondra.com

contact@ondra.fr

# Voyage d'études à Londres

## London Study Trip: at the heart of global finance

Plus de 300 étudiants des masters MIF et MEF d'HEC Paris ont participé au London Finance Study Trip, quatre jours d'immersion au sein des plus grands acteurs de la finance mondiale. Les étudiants ont participé à des visites d'entreprise, des tables rondes, des études de cas et des soirées de networking organisées à la HEC UK House.

« Les échanges avec des professionnels, dont de nombreux HEC, ont permis de mieux comprendre les métiers, les processus de recrutement et la réalité du secteur », souligne le professeur Evren Örs, directeur académique des programmes MIF et MDF. Les étudiants en économie et finance ont également pu découvrir le quotidien des institutions financières et cabinets de conseil qu'ils rêvent d'intégrer.

« Ils repartent avec une vision concrète des carrières et des compétences nécessaires pour s'y distinguer », ajoute Ai-Ting Goh, directrice du Master in Economics and Finance. Moment fort de l'année académique, ce study trip à Londres « aide les étudiants à découvrir la culture des organisations qu'ils visent et à élargir leur compréhension du secteur. C'est la meilleure façon de commencer l'année », conclut Laura Saint-Lo, directrice adjointe d'HEC au Royaume-Uni.

**“Mieux comprendre les métiers, les modes de recrutement et la réalité du secteur”**

**“Understand the range of roles, recruitment processes, and realities of the industry”**

Over 300 students from HEC Paris's MIF and MEF programs took part in the London Finance Study Trip, a four-day immersion with some of the world's leading financial institutions.

In London, Master in Finance students attended company visits, panel discussions, case studies, and networking events hosted at HEC UK House, where more than 100 alumni came to share their experiences. “Conversations with professionals, many of them HEC graduates, helped students better understand the range of roles, recruitment processes, and realities of the industry,” explains Professor Evren Örs, Academic Director of the MIF and MDF programs. Students from the Economics and Finance track also explored the daily life of financial institutions and consulting firms they aspire to join.

“They leave with a concrete understanding of the careers and the skills required to excel,” adds Ai-Ting Goh, Director of the Master in Economics and Finance. The London Finance Study Trip has become a highlight of the academic year. “It helps students discover the culture of the organizations they dream of joining and broadens their understanding of the financial industry – it's the best possible start to the academic year,” concludes Laura Saint-Lo, Deputy Director of HEC in the UK.



# Ashurst

## Cabinet d'avocats international de premier plan, au service d'une clientèle mondiale prestigieuse.

En France, Ashurst fournit des services à forte valeur ajoutée dans le cadre de dossiers complexes et stratégiques, notamment des transactions transfrontalières, des contentieux, et projets, pilotés par des équipes intégrées à l'échelle mondiale.

Le bureau de Paris accompagne une clientèle diversifiée, tant en France qu'à l'international, notamment des groupes français et internationaux, des sociétés de croissance, des institutions financières, des fonds d'investissement et des entités publiques.

Outpacing change

ashurst.com



hec life project

## Révélez votre potentiel Unlock your potential

Accompagnement individuel, ateliers collectifs, coaching, mentorat, conférences, job board, formation continue : HEC Life Project répond aux besoins de développement professionnel des alumni.

La force des services HEC Life Project, c'est qu'ils s'adressent à tous les profils : aux alumni en transition, à ceux qui souhaitent accélérer leur trajectoire, comme à ceux qui aspirent à entreprendre. L'Association propose une gamme de services complète et personnalisée, adaptée à la diversité des parcours individuels et à chaque étape de la vie professionnelle. Les entretiens individuels et le coaching personnalisé Coaching Access permettent de faire le point sur sa situation, de lever les freins et d'avancer concrètement, tandis que le mentoring HEC Pulse met en relation des milliers d'alumni à travers le monde pour des échanges inspirants et solidaires.

### Enrichir ses contacts et ses connaissances

Plus de 100 ateliers, conférences et séminaires sont proposés chaque année : recherche d'emploi, prise de parole, leadership, entrepreneuriat, reconversion... Des formats variés, en présentiel au siège d'HEC

**i**ndividual support, group workshops, coaching, mentoring, conferences, job boards, and lifelong learning opportunities: HEC Life Project meets the professional development needs of alumni at every stage of their career. The strength of HEC Life Project lies in its inclusiveness – it is designed for all profiles: alumni in professional transition, those looking to accelerate their trajectory, and those aspiring to launch their own ventures. HEC Alumni offers a comprehensive, personalized range of services tailored to the diversity of individual paths and every stage of professional life. Individual meetings and the personalized Coaching Access program help alumni take stock of their situation, overcome obstacles, and move forward concretely, while HEC Pulse Mentoring connects thousands of alumni worldwide for inspiring and supportive exchanges.

### Expanding one's network and knowledge

More than 100 workshops, conferences, and seminars are organized each year on topics such as job search, public speaking, leadership, entrepreneurship, and career transitions. These take place both in person – at the HEC Alumni headquarters in Paris or the HEC UK House in London – and online, in French and English, offering opportunities to learn, grow, and strengthen one's skills. HEC Life Project's thematic seminars (Champion's Pitch,

© Linda Senya - Audrey Irani

Alumni à Paris ou à la HEC UK House de Londres, mais aussi en ligne, en français et en anglais, pour se former, s'inspirer et renforcer ses compétences. Les multiples séminaires thématiques d'HEC Life Project (Champion's Pitch, Nouveau Départ, Devenir Entrepreneur, AVARAP, Reprise d'entreprise...) offrent des expériences collectives uniques pour accélérer son évolution professionnelle. HEC Life Project, offre aussi un accès privilégié à un écosystème puissant : les Job Board HEC Alumni et Whats4u, la plateforme GoinGlobal pour les carrières à l'international, Edflex pour se former en continu, ou encore des partenariats exclusifs avec Le Wagon, L'Atelier des Chefs et HEC Paris Executive Education pour continuer à apprendre et à se former à des conditions préférentielles. Enfin, le Festival HEC Life Project et les clubs professionnels HEC Alumni constituent des lieux privilégiés d'inspiration, de rencontres et de partage entre pairs. Plongez dans la dynamique unique d'HEC Life Project, qui accompagne plus de 1 500 alumni chaque année, portée par intervenants et experts engagés ainsi que par la richesse du réseau HEC.

**L'Association propose des expériences collectives uniques pour booster son évolution**

**The Association offers unique collective experiences to boost your professional growth**

*New Start, Becoming an Entrepreneur, AVARAP, Business Takeover, etc.) offer unique collective experiences to accelerate professional growth. HEC Life Project also provides privileged access to a powerful ecosystem: the HEC Alumni and Whats4u job boards, the GoinGlobal platform for international careers, Edflex for continuous learning, and exclusive partnerships with Le Wagon, L'Atelier des Chefs, and HEC Paris Executive Education, offering learning opportunities under preferential conditions. Finally, the HEC Life Project Festival and HEC Alumni professional clubs are key spaces for inspiration, networking, and peer exchange. Immerse yourself in the unique energy of HEC Life Project, which supports more than 1,500 alumni each year – powered by dedicated coaches, expert facilitators, and the strength of the HEC network.*

## TESTIMONY

### Mathilde Siramy (H.97)

**"m**on parcours (dix ans d'expatriation, puis dix ans en région) m'avait éloignée du marché du travail parisien et de la communauté HEC. Ma participation à un groupe AVARAP x HEC Alumni m'a permis de me reconnecter au réseau et de découvrir les services HEC Life Project. J'ai aimé la dynamique collective de ce partage entre pairs, qui m'a fait prendre conscience de la diversité des parcours et des profils HEC. Nos rencontres ont été riches en échanges et je me suis sentie soutenue. Je me suis inscrite à deux autres ateliers, sur la prise de parole et sur la mise en valeur de ses réalisations professionnelles : de véritables boîtes à outils, qui m'ont apporté des méthodes concrètes. Là encore, j'ai apprécié les échanges avec des camarades confrontés aux mêmes questionnements que moi. Ces interactions avec la communauté sont des moments privilégiés de



sincérité et d'humanité, qui aident à aller de l'avant. Dans HEC Life Project, il y a « Life » : les services proposés nous permettent d'élargir la focale, de replacer notre parcours professionnel dans notre parcours de vie, d'interroger nos valeurs, nos aspirations, pour tendre vers un meilleur alignement personnel. Au fil de leur parcours, les alumni ont la chance d'être bien accompagnés."

**"m**y career path — ten years abroad followed by ten years in the regions — had distanced me from the Paris job market and the HEC community. Joining an AVARAP x HEC Alumni group helped me reconnect and discover HEC Life Project. I loved the collective energy and peer exchange, which made me appreciate the diversity of HEC backgrounds.

*I later joined two workshops — on public speaking and showcasing professional achievements — real toolkits with concrete methods. These exchanges with other alumni facing similar questions were moments of sincerity and support that helped me move forward.*

*There's a reason it's called HEC Life Project: the 'Life' part matters. The program helps us step back, align our careers with our values, and give new meaning to our paths. HEC alumni are truly fortunate to have such guidance."*



Top Executives

# Le cercle de confiance des cadres dirigeants

## The trust circle for senior executives

**P** Parce que les cadres dirigeants ont aussi besoin de partager et de se réinventer, HEC Alumni a créé un parcours inédit dédié à la réflexion entre pairs. Présentation par Julie Allison (E.19) et Marine Buclon-Ducasse (M.11), conceptrice et facilitatrice du programme.

**Comment est née l'idée de Top Executives ?**

**Marine Buclon-Ducasse :** Le projet a émergé dans le cadre d'ateliers proposés par HEC Alumni, au cours desquels j'ai identifié les besoins d'un public encore négligé : les cadres dirigeants de grandes entreprises souhaitant réfléchir à la prochaine étape de leur parcours.

**Julie Allison :** Ces profils arrivent souvent à un point de bascule : la suite n'est pas écrite. Souhaitent-ils poursuivre en interne ? Doivent-ils explorer des voies transverses ? Ils ressentent le besoin de prendre du recul, de s'oxygéner.

**M.B.-D. :** À leur niveau, il est difficile de trouver un espace pour penser l'après et observer ce qui se passe

**b**ecause senior executives also need spaces to share and reinvent themselves, HEC Alumni has created a unique program dedicated to peer reflection. Presentation by Julie Allison (E.19) and Marine Buclon-Ducasse (M.11), designers and facilitators of the program.

**How did the idea for Top Executives come about?**

**Marine Buclon-Ducasse:** The project emerged during workshops organized by HEC Alumni, where I identified the needs of a group still largely overlooked: senior executives from large corporations who wanted to reflect on the next step in their careers.

**Julie Allison:** Many of these profiles reach a turning point — the next chapter hasn't been written yet. Do they want to continue within their organization? Should they explore new directions? They feel the need to take a step back and breathe.

**M.B.-D.:** At their level, it's hard to find a space to think about "what's next" and to look beyond their own sector. Top Executives offers them a safe, caring environment — small peer groups drawn from the HEC network.

hors de leur secteur. Top Executives leur propose un cadre sécurisé et bienveillant, formé de petits groupes de pairs issus du réseau HEC.

**Comment la première promotion a-t-elle été constituée ?**

**M.B.-D. :** Nous avons sélectionné, sur entretien, des alumni en poste, âgés de 40 ans et plus, dirigeants ou cadres exécutifs, qui étaient motivés par la dimension à la fois collective et sur mesure du parcours. La première promotion a réuni deux groupes de huit participants, hommes et femmes.

**J.A. :** Avant de constituer les groupes, j'ai rencontré individuellement chaque participant pour équilibrer les dynamiques et éviter toute situation de concurrence ou enjeu de confidentialité.

Ces échanges ont posé un cadre de confiance et préparé des discussions libres et constructives.

**M.B.-D. :** Cette préparation en amont change tout. Les conversations dépassent vite les sujets professionnels : on parle aussi de posture, de valeurs, d'équilibre de vie — ce qui rend les échanges particulièrement riches.

**Quel est le format du parcours Top Executives ?**

**M.B.-D. :** Le programme s'étend sur six mois et combine rencontres physiques et sessions en ligne. Il s'ouvre par un dîner d'accueil et se conclut par un dîner de restitution, pour permettre aux participants de tisser des liens réels.

**J.A. :** Entre ces deux temps forts, ils se retrouvent chaque mois en soirée pour une session digitale de deux heures, complétée par trois masterclass et deux power talks. Les thématiques — leadership, visibilité, marque personnelle — sont définies selon les besoins du groupe. Les power talks offrent une respiration, avec des dirigeants qui partagent leurs expériences de reprise d'entreprise ou de mandats de conseil d'administration et s'expriment sans filtre.

**Quelle est la prochaine étape ?**

**M.B.-D. :** La prochaine session débutera en début d'année 2026, et plusieurs dirigeants ont déjà confirmé leur participation.

**J.A. :** Le programme s'installe dans la durée, avec à venir une déclinaison anglophone et un format pour dirigeants en transition : toujours ce même esprit d'échange entre pairs, libre et sans posture.

Propos recueillis par Marianne Gérard

**Julie Allison (E.19)**

Franco-britannique, diplômée de Sciences Po et d'HEC (Executive MBA), Julie a occupé des postes de direction au sein de grandes entreprises (notamment directrice de cabinet du PDG d'un groupe du CAC 40) et piloté des transformations stratégiques dans des secteurs aussi variés que l'hôtellerie, le luxe, la tech, l'éducation ou la communication. Elle est aujourd'hui enseignante à Sciences Po et conseillère de dirigeants.

*A Franco-British graduate of Sciences Po and HEC (Executive MBA), Julie has held senior positions in major corporations — including Chief of Staff to a CAC 40 CEO — and led strategic transformations in sectors from luxury to tech and education. She now teaches at Sciences Po and advises business leaders.*

**Marine Buclon-Ducasse (M.11)**

Entrepreneuse, diplômée de l'ENS Cachan, de Sciences Po et d'HEC (Master Entrepreneurship), Marine s'est engagée dans des start-up et un fonds de venture capital en France et au Brésil, avant de créer un groupe de crèches privées à Londres. Désormais consultante indépendante dans le domaine de l'éducation et de la formation continue, elle se concentre sur le lancement de projets et l'accompagnement de dirigeants.

*An entrepreneur and graduate of ENS Cachan, Sciences Po, and HEC Paris, Marine has worked in start-ups and venture capital in France and Brazil, and later founded a private nursery group in London. Now an independent consultant in education and lifelong learning, she supports leaders and new projects.*

**How was the first cohort assembled?**

**M.B.-D.:** We selected, through interviews, alumni currently in executive positions, aged 40 and over, who were motivated by both the collective and tailor-made aspects of the program. The first cohort brought together two groups of eight participants, both men and women.

**J.A.:** Before forming the groups, I met each participant individually to balance group dynamics and avoid any conflicts of interest or confidentiality issues. These conversations helped establish a framework of trust and paved the way for open, constructive discussions.

**M.B.-D.:** That preparatory work changes everything. Conversations quickly move beyond professional topics: people talk about mindset, values, work-life balance — which makes the exchanges especially rich.

**What is the format of the Top Executives program?**

**M.B.-D.:** The program runs over six months, combining in-person meetings with online sessions. It begins with a welcome dinner and concludes with a closing dinner, allowing participants to build real connections.

**J.A.:** Between those two highlights, they meet monthly for a two-hour online evening session, complemented by three masterclasses and two "power talks." The themes — leadership, visibility, personal branding — are chosen according to the group's needs. The power talks offer a breath of fresh air, with senior leaders sharing their experiences in business takeovers or board positions, speaking freely and without filters.

**What's next?**

**M.B.-D.:** The next session will begin in early 2026, and several executives have already confirmed their participation.

**J.A.:** The program is here to stay, with an English-language version and a new format for executives in transition on the horizon — always with the same spirit of peer exchange, open and authentic.

Interview by Marianne Gérard

SNEAK PEEK

## SANTÉ : COMPRENDRE LES CYCLES CIRCADIENS

La médecine circadienne cherche à répondre à une question cruciale : comment nos horloges biologiques influencent-elles l'efficacité des traitements ? En adaptant les horaires de prise de médicaments ou de chimiothérapie aux rythmes du corps, cette approche promet de réduire les effets secondaires et accroître l'efficacité thérapeutique. Pour explorer ce sujet, Denis Colcombet (H.80) s'est entretenu avec le Pr Francis Lévi, chercheur le plus cité au monde dans cette discipline en plein essor et fondateur de Circamed, premier institut international de médecine circadienne.



### Health: understanding circadian cycles

*Circadian medicine seeks to answer a crucial question: how do our biological clocks influence the effectiveness of treatments? By adjusting the timing of medication or chemotherapy to the body's natural rhythms, this approach aims to reduce side effects and improve therapeutic outcomes. To explore this topic, Denis Colcombet (H.80) spoke with Professor Francis Lévi, the world's most cited researcher in this fast-growing field and founder of Circamed, the first International Institute of Circadian Medicine.*

## INCLUSION : L'ENJEU DE LA DIVERSITÉ POUR L'AVENIR

Alors que les reculs en matière d'égalité se multiplient et que les fractures culturelles s'accroissent, la diversité redevient une priorité stratégique pour les entreprises. Né pour promouvoir l'inclusion dans la sphère économique, le Club HEC Diversités monte en puissance : doté d'un bureau international et d'expertises élargies, il fédère les alumni autour d'une réflexion et d'actions concrètes autour de toutes les formes de diversité — neurodiversité, santé mentale, diversité générationnelle ou de parcours. Un défi essentiel, à l'heure où les valeurs guident les choix de consommation et d'emploi des jeunes générations.



### Why diversity matters for the future

*As setbacks in equality multiply and cultural divides deepen, diversity is once again becoming a strategic priority for companies. Created to promote inclusion in the economic sphere, the HEC Diversities Club is stepping up its game: with an international board and expanded expertise, it brings alumni together for collective reflection and concrete action on all forms of diversity — from neurodiversity and mental health to generational and career diversity. A crucial challenge, at a time when values increasingly shape how younger generations choose where to work and what to buy.*

## PLAIDOYER POUR UNE CROISSANCE TRÈS NATURE

À New York, le Club HEC Transition, animé par Alexis Milcent (H.05), et HEC Alumni ont réuni quatre entrepreneurs autour du thème « Nature x Tech » pour mettre en lumière des initiatives durables et inspirées de la nature. De l'emballage biomimétique (BioWraptor) à l'énergie marine (Sweetch Energy), du fret décarboné (Vela) à l'apiculture connectée (Ubees), tous prouvent que nature et technologie peuvent s'allier pour transformer nos modèles économiques. Leur credo : l'innovation n'aura de sens que si elle rime avec impact, résilience et performance.



### A Case for Truly Natural Growth

*In New York, the HEC Transition Club, led by Alexis Milcent (H.05), and HEC Alumni brought together four entrepreneurs around the theme "Nature x Tech" to showcase sustainable, nature-inspired innovations. From biomimetic packaging (BioWraptor) to marine energy (Sweetch Energy), low-carbon shipping (Vela) and connected beekeeping (Ubees), all demonstrate how nature and technology can work hand in hand to transform our economic models. Their credo: innovation only matters when it drives impact, resilience, and performance.*

© DR

## GUSTAVE EMMANUEL ROY, CRÉATEUR DE L'ÉCOLE HEC PARIS EN 1881

Connaissez-vous Gustave Emmanuel Roy, le fondateur d'HEC ? Fils d'un négociant rémois, cet entrepreneur visionnaire et défenseur du libre-échange présidait la Chambre de commerce de Paris lorsqu'il créa, en 1881, l'École des hautes études commerciales. L'ambition de ce précurseur : former une élite ouverte sur le monde, alliant rigueur économique, innovation et esprit d'entreprise.



### Gustave Emmanuel Roy, Founder of HEC Paris in 1881

*do you you know Gustave Emmanuel Roy, the founder of HEC? The son of a merchant from Reims, this visionary entrepreneur and advocate of free trade was president of the Paris Chamber of Commerce when he founded, in 1881, the École des Hautes Études Commerciales. His ambition: to train a global-minded elite combining economic rigor, innovation, and an entrepreneurial spirit.*



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

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

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

# INFINIT(EL)Y

## MORE POWERFUL

### The world's leading alumni network\*

HEC Alumni membership means being part of a network of almost 80,000 students and graduates ready to accompany you whenever or wherever you may be.

### A community that shines more brightly every day

Joining HEC Alumni means becoming a full-fledged member of a truly supportive and caring community, with a strong presence in France and around the world.

### Services tailored to your needs

Choosing the Infinity Pass means benefiting from a package of services and advantages designed to support your professional and personal projects at every stage of your life.

\* according to *The Economist* in 2022



[www.hecalumni.fr](http://www.hecalumni.fr)

HEC  
PARIS  
ALUMNI

To join,  
scan this QR code



*business*



Et vous ?  
Que cherchez-vous pour  
vos placements ?



Avec le fonds de placement **Eurazeo Private Value Europe 3**, vous cumulez les avantages : **performance de 7,5% annualisée en moyenne depuis 5 ans**, une possibilité de rachat trimestriel ainsi qu'une grande diversité en investissant dans des secteurs comme **la santé, la tech, les services financiers ou les solutions environnementales**. Renseignez-vous auprès de votre conseiller bancaire ou rendez-vous sur **wealth.eurazeo.com**



# EURAZEO

Ceci est une communication commerciale. Veuillez-vous référer au Règlement et Document d'informations clés (DIC) du Fonds avant de prendre toute décision finale d'investissement. Fonds réservé aux investisseurs autorisés conformément au Règlement. Article L214-28 du Code monétaire et financier. Investir dans le Fonds présente un risque de perte en capital et d'illiquidité. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.



## decision makers

122

### **Sogelym Dixence**

Campus HEC : le défi de tout transformer en même temps  
*HEC Campus: the bold gamble to transform everything at once*

124

### **Potel & Chabot**

Gastronomie événementielle française : les nouveaux défis d'un secteur d'excellence  
*French event gastronomy: an industry of excellence confronting new challenges*

126

### **Finoli**

« Buy and Build », la méthode Finoli pour entreprendre autrement  
*“Buy and Build”: how Finoli is redefining entrepreneurship*

128

### **Eight Advisory**

Pourquoi le conseil doit penser global  
*Why advisory needs a global mindset*

130

### **Finexsi**

Rigueur, éthique et objectivité : les clés de l'expertise financière indépendante  
*Rigor, ethics, and objectivity: the keys to independent financial expertise*

132

### **Amundi**

La gestion d'actifs au service de la société  
*Asset management in service of society*

134

### **Baker McKenzie**

Investissements transfrontaliers : comment naviguer dans un environnement mouvant ?  
*Cross-border investment: navigating a shifting landscape*

136

### **Aceso-Conseil**

Cybersécurité : de la contrainte réglementaire à l'avantage stratégique  
*Cybersecurity: from regulatory burden to strategic edge*

138

### **Capgemini**

Entrez dans l'ère de l'IA agentique  
*Enter the era of agentic AI*

140

### **Ondra**

Guerre du métal : quelles armes pour l'Europe ?  
*The Metal War: what arsenal for Europe?*

142

### **Action contre la Faim**

Humanitaire : face à la chute des financements publics, l'urgence d'un sursaut collectif  
*Humanitarian aid: after public funding cuts, the urgency of a collective wake-up call*



## CAMPUS HEC : LE DÉFI DE TOUT TRANSFORMER EN MÊME TEMPS

*HEC Campus: the bold gamble to transform everything at once*

La rénovation du campus HEC débutera en 2026. Lionel Aras, directeur des Grands Projets chez Sogelym Dixence, revient sur les défis d'un chantier complexe et ambitieux qui durera six ans.

*Renovation work on the HEC Paris campus is set to begin in 2026. Lionel Aras, Director of Major Projects at Sogelym Dixence, discusses the challenges behind this six-year transformation.*

### Quel est le point de départ de ce grand projet de transformation du campus ?

**Lionel Aras :** Le campus d'HEC, inauguré en 1964, a connu 60 ans de constructions en strates, sans réelle réhabilitation globale. Aujourd'hui, le site manque de lisibilité : difficile de savoir où aller en arrivant. L'ambition du projet est donc d'offrir une nouvelle centralité avec un cœur de campus qui reconnecte les bâtiments et oriente les flux : étudiants, professeurs, visiteurs, alumni.

### Comment se compose le consortium chargé du projet ?

**L.A. :** Je précise tout d'abord que Sogelym Dixence est mandataire de ce projet emblématique, en association avec Linkcity. Nous avons constitué une équipe sur mesure avec quatre architectes, dont une signature internationale, l'agence norvégienne Snøhetta, NeM Architectes ainsi que Franck Boutté et Michel Desvigne, deux Grands Prix d'urbanisme. L'équipe pluridisciplinaire a imaginé un bâtiment central en étoile, avec des formes courbes, offrant des cadrages sur les autres bâtiments et la nature environnante. L'idée est de renouer avec l'esprit originel : « apprendre dans la forêt ». C'est une philosophie inspirée des Grecs, que nous avons voulu réinterpréter en créant un lien entre intérieur et extérieur.

### Cette proximité avec la nature induit-elle des exigences environnementales particulières ?

**L.A. :** C'est un projet très engagé : pas de climatisation, travail poussé sur les enveloppes, ajout de pergolas pour ombrager les façades sud... Les bâtiments existants sont réhabilités

**Lionel Aras**  
Architecte de formation, et doté d'une solide expérience de plus de vingt ans, il est directeur des Grands Projets et assure la direction RSE pour le groupe Sogelym Dixence. En charge d'opérations complexes, il assure leur développement et leur réalisation jusqu'à la livraison à l'utilisateur final.

*An architect by training with over twenty years of experience, Lionel Aras serves as Director of Major Projects and oversees CSR initiatives for the Sogelym Dixence Group. He leads complex developments, managing their design and execution through to final delivery to the end user.*



© DR



© Artefactory

avec finesse, sans toucher à leur structure, en améliorant leurs performances. On travaille la durabilité sans renier l'ADN architectural, et en privilégiant des matériaux géosourcés, comme la pierre et le pisé.

### Quelles sont les spécificités de ce chantier ?

**L.A. :** C'est un projet d'une ampleur rare qui consiste à intervenir sur 10 bâtiments (neufs, réhabilités et patrimoniaux), le tout en milieu occupé. HEC aurait pu engager ce chantier par étapes ; ils ont choisi de le faire d'un seul bloc, avec une vraie vision et ses propres défis techniques, logistiques et humains.

### Le projet a-t-il beaucoup évolué en cours de route ?

**L.A. :** Oui, bien sûr. Grâce au dialogue et à des échanges productifs avec HEC, nous avons su adapter le projet à leurs attentes tout au long des deux ans de concours. Ainsi, nous avons opéré un virage architectural majeur : le Cœur de campus est passé d'un volume orthogonal à une structure organique, en pierre, ancrée dans le sol.

### Quelle est la symbolique de ce bâtiment central ?

**L.A. :** C'est une place de village. Un lieu de vie qui fait dialoguer toutes les populations du campus : enseignants, étudiants, alumni, personnel... L'auditorium s'ouvre sur le hall, la cafétéria devient un espace de travail, la bibliothèque accueille les échanges informels. L'objectif est de créer des rencontres, de la créativité, et un sentiment d'appartenance. ●

### Sogelym Dixence

Fondé en 1974 par Jean-Claude Condamine, Sogelym Dixence est un acteur référent en immobilier depuis plus de 50 ans. Le groupe met au cœur de chacun de ses projets la recherche d'une qualité durable. Dans le respect de valeurs humaines qui lui sont chères, Sogelym Dixence établit avec ses clients une relation de confiance fondée sur l'écoute et le respect pour concevoir des projets à leur image et répondant parfaitement à leurs besoins. Sa devise : « Seule la qualité dure. »

*Founded in 1974 by Jean-Claude Condamine, Sogelym Dixence has been a key player in real-estate development for over fifty years. The group places lasting quality and human values at the core of every project, building relationships of trust and respect with clients to design spaces that truly reflect their needs. Motto: "Only quality endures."*

### What was the starting point for this major transformation project?

**Lionel Aras:** The HEC campus, inaugurated in 1964, has grown in layers over sixty years, without a true global renovation. Today, the site lacks coherence – when you arrive, it's hard to know where to go. The goal is to create a new “heart of campus,” reconnecting buildings and guiding the flow of students, professors, visitors, and alumni.

### How was the renovation team assembled?

**L.A.:** Sogelym Dixence is leading this landmark project, in partnership with Linkcity. We've brought together a tailor-made team of four architects – including the world-renowned Norwegian firm Snøhetta, NeM Architectes, and two Grand Prix de l'Urbanisme laureates, Franck Boutté and Michel Desvigne. The team imagined a star-shaped central building with flowing, organic lines that frame views of the surrounding architecture and landscape. The goal: to revive the site's original spirit – learning in the forest. Inspired by Greek philosophy, the project reinterprets that idea by creating a continuous dialogue between the inside and the natural world.

### Does this proximity to nature come with strong environmental requirements?

**L.A.:** Yes, it's a highly sustainable project: no air conditioning, optimized building envelopes, pergolas shading south façades. Existing buildings will be upgraded without altering their structure, preserving the campus's architectural DNA while improving performance. We also use geosourced materials such as stone and rammed earth, combining sustainability with aesthetic harmony.

### What makes this construction project complex?

**L.A.:** It's a project of rare scope: ten buildings – combining new construction, rehabilitation, and heritage restoration – all while the campus remains operational. HEC could have phased the work, but chose to tackle everything at once – a bold, visionary choice. It's like building a small city, with its own technical, logistical, and human challenges.

### Has the project evolved significantly along the way?

**L.A.:** Yes, significantly. Through open dialogue and productive exchanges with HEC, we were able to adapt the project over the two years of the competition. We made a major architectural shift: the heart of campus evolved from an orthogonal volume to an organic stone structure firmly rooted in the ground.

### What does the new central building symbolize?

**L.A.:** It's a village square – a space connecting everyone on campus: students, faculty, alumni, and staff. The auditorium opens onto the main hall; the cafeteria doubles as a workspace; the library hosts informal meetings. The aim is to encourage interaction, creativity, and a sense of belonging. ●



## GASTRONOMIE ÉVÉNEMENTIELLE FRANÇAISE : LES NOUVEAUX DÉFIS D'UN SECTEUR D'EXCELLENCE

### French event gastronomy: an industry of excellence confronting new challenges

Trois alumni HEC racontent leur expérience au service des artisans de la gastronomie événementielle de luxe, un secteur qui allie excellence, tradition et innovation.

*Three HEC alumni share how they are championing the artisans of luxury event gastronomy—a sector where France's reputation for excellence, tradition, and innovation is put to the test.*

#### La gastronomie haut de gamme reste-t-elle l'un des secteurs d'excellence français ?

**E.F. :** La gastronomie demeure un domaine où la France bénéficie d'une aura mondiale. Héritière d'une tradition séculaire, elle incarne un art de vivre et constitue un outil d'influence diplomatique. Mais ce domaine d'excellence est challengé : de nouvelles scènes culinaires émergent à l'international, les attentes des clients évoluent vers davantage de simplicité, de RSE, d'authenticité... et d'esthétique instagrammable.

**C.C. :** Préserver l'excellence suppose de se remettre en question en permanence et de continuer à attirer, former et fidéliser nos talents dans un environnement aussi exigeant qu'excitant.

#### Comment le Groupe Potel et Chabot répond-il à ces nouveaux défis ?

**S.B. :** Notre Groupe conduit une transformation en profondeur pour conjuguer respect de l'héritage et adaptation aux enjeux actuels. À titre d'exemple, nous allons rénover deux lieux historiques au cœur de Paris (le laboratoire Potel et la principale boutique Dalloyau), et venons d'inaugurer un entrepôt de 7 000 m<sup>2</sup> à Argenteuil.

**C.C. :** Nous avons un portefeuille de marques complémentaires, dont nous avons clarifié le positionnement : le luxe à la française pour Potel et Chabot, un style contemporain et international pour Saintclair, et un héritage pâtissier et retail

#### Bios

- **Edouard Flateau (H.07)** débute sa carrière chez Bain, avant de rejoindre Potel et Chabot en 2018 dont il devient directeur général fin 2024.
- **Camille Cosentino (H.14)** débute au BCG, puis intègre le groupe Accor en 2019 et devient directrice générale de Saintclair fin 2024.
- **Smahane (El Arouni) Bodin (H.19)** débute chez Bain, rejoint le groupe Accor en 2021, puis le Groupe Potel et Chabot en tant que VP Opérations en 2025. Elle pilote notamment l'intégration de Dalloyau.

- **Edouard Flateau (H.07)** spent ten years at Bain before joining Potel & Chabot in 2018. Appointed CEO in 2024.
- **Camille Cosentino (H.14)** began at BCG, joined Accor in 2019, and became CEO of Saintclair in late 2024.
- **Smahane (El Arouni) Bodin (H.19)** started at Bain, moved to Accor in 2021, and joined Potel & Chabot in early 2025 as VP Operations. She oversees the integration of Dalloyau.



© DR



© DR

pour Dalloyau. Chaque marque a son identité, mais elles partagent une conviction : pas de grands événements sans grande cuisine !

**E.F. :** Chez Potel, cela se traduit par la remise en avant de notre ADN gastronomique : recettes emblématiques comme le chou de homard, savoir-faire de service comme la découpe au guéridon, arts de la table en partenariat avec la maison toscane Ginori, grands crus d'exception...

**S.B. :** Notre triple expansion – en termes de lieux de réception, d'offre (notamment accélérée par le rachat de Dalloyau) et de géographie (implantation en Suisse et au Qatar) – conjuguée à l'appartenance à Accor, permet d'offrir à nos collaborateurs des perspectives d'évolution stimulantes.

#### Dans ce secteur principalement artisanal, qu'est-ce que des profils HEC peuvent apporter ?

**C.C. :** Dans un univers qui célèbre la créativité et l'artisanat, la réussite des événements repose avant tout sur nos cuisiniers, pâtisseries, maîtres d'hôtel, logisticiens, scénographes... et même un champion du monde de sculpture sur sucre et glace !

**E.F. :** Ce sont eux les forces vives essentielles au bon fonctionnement de nos activités, qu'il s'agisse de servir 7 000 couverts par jour à Roland-Garros ou de coordonner cinq chefs étoilés sur un même dîner.

**S.B. :** Nos profils sont complémentaires. Notre rôle est d'être en soutien au quotidien et d'accompagner la transformation profonde de la maison en pilotant des projets transverses structurants. ●

#### Potel et Chabot

Filiale du Groupe Accor, le Groupe Potel et Chabot réunit trois maisons du paysage gastronomique français : Potel et Chabot, Saintclair et Dalloyau. Elles opèrent comme traiteurs des grands événements en France et à l'international : réceptions pour les entreprises et la clientèle privée, événements sportifs et culturels, gestion de lieux de réception d'exception ; et retail avec Dalloyau.

●  
A subsidiary of Accor, Potel & Chabot Group unites three iconic names in French gastronomy: Potel & Chabot, Saintclair, and Dalloyau. Together, they cater for major events in France and abroad—corporate and private receptions, sporting and cultural gatherings, and management of prestigious venues—as well as retail through Dalloyau.

●  
**i**s high-end gastronomy still one of France's crown jewels?

**E.F.:** French gastronomy still commands global prestige. It carries the weight of centuries of tradition, embodies a certain art de vivre, and remains a tool of diplomatic influence. But this leadership is under pressure: new culinary scenes are gaining ground abroad, while clients increasingly demand simplicity, sustainability, authenticity—and an aesthetic that plays well on Instagram.  
**C. C.:** Excellence requires perpetual reinvention. The challenge is to keep attracting, training, and retaining top talent in an environment that is both demanding and exhilarating.

#### How is Potel & Chabot Group adapting?

**S.B.:** We are pursuing a deep transformation, marrying heritage with today's imperatives. For instance, we are renovating two historic Paris sites (the Potel laboratory and Dalloyau's flagship store) and have just opened a 7,000 m<sup>2</sup> logistics hub in Argenteuil.

**C.C.:** Our portfolio of complementary brands has been clarified: Potel & Chabot represents French luxury, Saintclair brings a contemporary international flair, while Dalloyau embodies pastry heritage and retail. Each brand has its own DNA, yet they all share one conviction: there can be no great event without great cuisine.

**E.F.:** At Potel, this means refocusing on our gastronomic identity: iconic dishes like lobster chou, classic service techniques such as tableside carving, tableware partnerships with Tuscan house Ginori, and an exceptional wine cellar.

**S.B.:** Our expansion on three fronts—venues, offerings (accelerated by the acquisition of Dalloyau), and geography (with operations in Switzerland and Qatar)—combined with the backing of Accor, provides our teams with stimulating career opportunities.

#### What do HEC-trained managers bring to such an artisanal industry?

**C.C.:** At the heart of it all are our chefs, pâtisseries, maîtres d'hôtel, logisticiens, scénographes—even a world champion of sugar and ice sculpture. They are the creative force behind unforgettable events.  
**E.F.:** They are indispensable to our operations, whether serving 7,000 meals a day at Roland-Garros or coordinating five Michelin-starred chefs for a single dinner.

**S.B.:** Our profiles complement theirs. Our role is to support daily operations while driving the Group's long-term transformation through major cross-functional projects. ●



## « BUY AND BUILD », LA MÉTHODE FINOLI POUR ENTREPRENDRE AUTREMENT

### “Buy and Build” : how Finoli is redefining entrepreneurship

Le modèle entrepreneurial de plateforme a fait le succès de Finoli. Ses cofondateurs, Grégory Declercq (H.08) et Pierre Juhen (H.08) encouragent les jeunes entrepreneurs dans cette voie.

*The platform-based business model has been the key to Finoli's success. Its co-founders, Grégory Declercq (H.08) and Pierre Juhen (H.08), are now encouraging young entrepreneurs to follow this path.*

#### Vous avez cofondé Finoli en 2008. Quel était votre point de départ ?

**Grégory Declercq :** Finoli est né d'une conviction : plutôt que de créer *ex nihilo*, il nous a paru plus simple et efficace de reprendre une entreprise existante, de la relever puis de bâtir autour un ensemble cohérent en agréant d'autres acteurs pour former une plateforme. C'est ce qu'on appelle le « Buy and Build ». C'est ce que nous avons fait par exemple avec Sylvia Terrade. Nous avons d'abord acquis un établissement à Lyon, puis créé un réseau de 80 écoles professionnelles d'esthétique en cinq ans. Nous avons été pionniers de ce modèle en France au début des années 2010. C'est devenu l'ADN de Finoli.

#### Pourquoi recommandez-vous ce modèle entrepreneurial de plateforme aux jeunes diplômés qui souhaitent entreprendre ?

**G.D. :** Passer de 0 à 100 est aussi difficile et incertain, si ce n'est davantage, que de 100 à 10 000. Alors mieux vaut partir d'une base et apporter un nouveau souffle en combinant vision opérationnelle et structuration financière. C'est idéal pour les jeunes diplômés qui veulent se lancer mais n'ont pas forcément d'idée nouvelle ou de secteur de prédilection. De plus, le contexte est extrêmement favorable : selon l'INSEE, 70 % des PME françaises vont changer de main dans les douze prochaines années. Les entrepreneurs de build-up seront donc particulièrement bien placés pour saisir les opportunités de marché.

#### Bio

Après avoir débuté leur carrière dans l'investissement chez Goldman Sachs et dans le secteur de la santé, Grégory Declercq (H.08) et Pierre Juhen (H.08) ont cofondé Groupe Finoli en 2013. Ils ont été rejoints par Alexandre Benamran (X) en 2016.

*After starting their careers in investment banking at Goldman Sachs and in the healthcare sector, Grégory Declercq (HEC '08) and Pierre Juhen (HEC '08) co-founded Finoli Group in 2013. They were joined in 2016 by Alexandre Benamran (École Polytechnique).*



© DR



© DR

#### What was the starting point when you created Finoli in 2008?

**Grégory Declercq :** Finoli was born from a conviction: instead of building a company from scratch, it seemed simpler and more efficient to acquire a business, turn it around, and then expand by bringing in other players to form a coherent platform. This is the essence of the Buy and Build strategy. That's exactly what we did with Sylvia Terrade. We began with a single school in Lyon and, within five years, built a network of 80 professional beauty academies. Back in the early 2010s, this approach was still pioneering in France. It has since become part of Finoli's DNA.

#### Why do you recommend this platform model to young graduates who want to start a business?

**G.D. :** Going from zero to 100 is at least as hard—and as risky—as going from 100 to 10,000. Starting from an existing base and injecting fresh energy with both operational vision and financial structuring makes far more sense. It's an ideal model for young graduates eager to launch but who may not yet have a disruptive idea or a preferred sector. The timing is also highly favorable: according to INSEE, 70% of French SMEs will change ownership within the next 12 years. Entrepreneurs focused on build-up strategies will be ideally positioned to seize these opportunities.

#### How does Finoli support these new entrepreneurs?

**G.D. :** We invest alongside them and connect them with specialized funding networks. This has already led to several successful ventures: Simago (medical imaging), an extraordinary success story; SATEP (energy-transition artisans); and Chronos Dental (dental prosthetics). All of these platforms were founded by HEC alumni.

#### What qualities are needed to succeed in this kind of acquisition model?

**G.D. :** Common sense and a great deal of hard work. HEC-trained profiles, often coming from consulting or generalist investment funds, already possess the strong skill set required to manage a takeover. HEC also provides the network and credibility needed to secure financing quickly.

#### You advocate a long-term entrepreneurial model...

**G.D. :** There are essentially two approaches. The first is short-term: aggregate quickly, then resell the platform to generate equity—this is what many young entrepreneurs do. But to reach another level, you can shift toward a more long-term, ownership-based model. Here, the idea is no longer to sell, but to reinvest profits and grow the platform independently. The focus shifts from chasing growth to pursuing profitability. This means targeting mature, robust companies, ideally niche leaders with strong market positions. This is the path Finoli itself is now moving toward. ●

#### Comment le groupe Finoli accompagne-t-il ces jeunes entrepreneurs ?

**G.D. :** Nous investissons à leurs côtés et les mettons en relation avec des réseaux de financement. Nous avons connu à leurs débuts plusieurs belles réussites basées sur ce schéma, dont Simago (imagerie médicale), Satop (transition énergétique) ou Chronos Dental (prothèses dentaires). Toutes ces plateformes ont été fondées par d'anciens HEC.

#### Quelles qualités faut-il pour réussir ce type de reprise ?

**G.D. :** Du bon sens et beaucoup de travail. Les profils HEC, issus du conseil ou des fonds d'investissement généralistes, disposent de compétences solides pour piloter une reprise. HEC apporte aussi le réseau et la crédibilité nécessaire pour trouver des financements.

#### Vous préconisez un modèle entrepreneurial de long terme...

**G.D. :** En fait, il y a deux manières d'aborder ce modèle. La première est court-termiste. Il s'agit d'agréger vite, puis de revendre la plateforme pour constituer des fonds propres. Mais pour changer de dimension, on peut évoluer vers un modèle plus patrimonial. L'idée n'est plus de revendre, mais de réinvestir les profits pour faire grossir la plateforme de manière indépendante. Il ne s'agit plus de chasser la croissance mais la rentabilité. Dans ce cas, vous êtes plutôt dans un modèle de recherche d'entreprises matures, robustes, idéalement positionnées sur une niche et leaders sur leur marché. Cette voie est celle que Finoli est progressivement en train d'emprunter. ●

#### Finoli

300 collaborateurs,  
60 M€ de chiffre d'affaires,  
200 M€ de fonds propres :  
Finoli, fondé en 2013,  
est notamment propriétaire  
et exploitant de la marque  
de cosmétiques Patyka  
et du groupe d'enseignement  
professionnel privé School  
of Arts. Finoli exerce  
par ailleurs une activité  
d'investissement au sein  
de sociétés dans les secteurs  
de l'industrie, des services  
et de l'immobilier.

With 300 employees,  
€60M in revenue,  
and €200M in equity,  
Finoli—founded  
in 2013—owns and  
operates the cosmetics  
brand Patyka and  
the private vocational  
education group  
School of Arts.  
The group also  
invests in companies  
across industry,  
services, and real  
estate.



## POURQUOI LE CONSEIL DOIT PENSER GLOBAL

*Why advisory needs a global mindset*

Chez Eight Advisory, la transversalité est une méthode autant qu'un état d'esprit. Le croisement des expertises est en effet devenu indispensable face à des dossiers toujours plus complexes.

*At Eight Advisory, cross-functionality is both a method and a mindset. The interplay of expertise has become indispensable as corporate challenges grow ever more complex.*

### Eight Advisory met en avant son approche globale. En quoi consiste-t-elle ?

**William Berger :** Dans le conseil, nombreux sont ceux qui misent sur des profils d'hyper-spécialistes qui, souvent, ne communiquent pas entre eux. Chez Eight Advisory, nous faisons le choix de croiser les expertises et de privilégier l'intelligence collective. Cette approche nous permet d'aborder une problématique dans sa globalité et d'éviter un traitement en silos.

**Edouard Dutheil :** Les dossiers de restructuration par exemple sont aujourd'hui encore plus complexes. Négocier une dette ne suffit plus. Il faut intégrer des dimensions stratégiques, opérationnelles, fiscales, humaines et technologiques. Cela exige une vraie fluidité dans la manière de collaborer, pour ajuster en permanence le poids donné à chaque expertise en fonction des besoins.

### En quoi les problématiques sont-elles plus complexes qu'avant ?

**W.B. :** La conjoncture économique s'est durcie, les chaînes de valeur se sont densifiées avec un nombre croissant d'intervenants, les contrats sont juridiquement plus complexes. En cas de restructuration, les prêteurs exigent des plans crédibles à long terme, ce qui implique de combiner stratégie, gouvernance et efficacité opérationnelle. La digitalisation ajoute une couche

**Edouard Dutheil (H.09)**  
Il démarre sa carrière au sein du département Restructuring d'un Big Four avant de rejoindre Eight Advisory en 2012.

*Edouard Dutheil (H.09) began his career in the restructuring practice of a Big Four firm before joining Eight Advisory in 2012.*

**William Berger (H.06)**  
Il débute sa carrière dans la banque d'investissement puis évolue dans le conseil en stratégie et en efficacité opérationnelle avant de rejoindre Eight Advisory en 2021.

*William Berger (H.06) started out in investment banking, then moved into strategy and operational performance consulting before joining Eight Advisory in 2021.*



© DR



© DR

de complexité. C'est pourquoi une approche holistique est aujourd'hui indispensable. Nous avons structuré nos équipes autour de huit grands secteurs, avec des associés présents dans plusieurs pays et dans l'ensemble de nos domaines d'expertise, pour répondre à ces enjeux avec agilité.

### L'IA est-elle un atout dans ce contexte ?

**E.D. :** L'IA nous permet de gagner du temps sur certaines tâches libérant ainsi de l'espace pour la réflexion collective. Mais une prévision n'est pas destinée à se réaliser exactement. Malgré tous les paramètres pris en compte par l'IA, la dimension humaine reste incontournable. Chez Eight Advisory, nous pensons que rencontrer le client, le connaître, comprendre ses enjeux, décrypter les dynamiques internes de l'organigramme et saisir la culture d'entreprise sont des étapes essentielles pour garantir le succès d'un projet de transformation.

### Cette approche globale est-elle enrichissante pour vos collaborateurs ?

**E.D. :** Nous recrutons régulièrement de nouveaux talents. Chez nous, pas de cloisonnement : au cours de sa carrière, chacun peut changer de bureau ou d'expertise, ce qui permet d'expérimenter et d'enrichir sa vision. C'est ainsi que notre approche globale infuse dès les premiers niveaux de carrière.

**W.B. :** Pour information, nous comptons une petite quarantaine d' alumni HEC. Cette formation ouvre de nombreux horizons et constitue un atout dans le cadre de l'approche globale que nous promovons. ●

### Eight Advisory

Créé en 2009, Eight Advisory est un cabinet européen de conseil financier, opérationnel et en stratégie au rayonnement mondial. Présentes dans 30 pays avec 15 bureaux, 114 associés et plus de 1 000 collaborateurs, ses équipes multidisciplinaires accompagnent entreprises, investisseurs et banques dans leurs opérations de transactions, restructurations et transformations.

*Founded in 2009, Eight Advisory is an European consultancy in financial, operational and strategic advisory with global reach. With 15 offices in 30 countries, 114 partners and more than 1,000 staff, its multidisciplinary teams support corporates, investors and banks through transactions, restructurings and transformations.*

### Eight Advisory highlights its global approach. What does that mean in practice?

**William Berger:** In consulting, many firms rely on hyper-specialists who, more often than not, work in isolation. At Eight Advisory, we deliberately cross-pollinate expertise, favouring collective intelligence. This enables us to approach an issue holistically, rather than treating it in silos.

**Edouard Dutheil:** Take restructuring cases: debt renegotiation alone is no longer enough. Strategic, operational, fiscal, human and technological dimensions all have to be integrated. That requires a seamless way of working, constantly rebalancing the weight given to each discipline depending on the client's needs.

### Are today's challenges more complex than before?

**W.B.:** The economic environment has tightened, value chains have become denser with more stakeholders, and contracts are legally more intricate. In restructurings, lenders now demand credible long-term plans, which require a combination of strategy, governance and operational efficiency. Digitalisation adds yet another layer of complexity. That is why a holistic approach is no longer optional. We have structured our teams around eight core sectors, with partners active across multiple countries and disciplines, to meet these challenges with agility.

### Does AI help?

**E.D.:** AI allows us to save time on repetitive tasks, freeing space for collective thinking. But forecasts are never exact. However sophisticated the algorithms, the human dimension remains essential. Meeting clients, understanding their priorities, decoding internal dynamics and grasping corporate culture are all vital steps in making a transformation successful.

### Is this holistic approach enriching for your teams?

**E.D.:** We regularly bring in new talent. There are no silos here: over a career, anyone can switch office or area of expertise, gaining experience and broadening perspective. Our global mindset is instilled from the very start.

**W.B.:** For context, we count around 40 HEC alumni in our ranks. That education opens many doors—a strength in the global approach we advocate. ●



## RIGUEUR, ÉTHIQUE ET OBJECTIVITÉ : LES CLÉS DE L'EXPERTISE FINANCIÈRE INDÉPENDANTE

### Rigor, ethics, and objectivity: the keys to independent financial expertise

Finexsi se distingue sur la place financière par sa capacité à intervenir comme expert indépendant, un domaine de pointe qui contribue à la réputation de tiers de confiance du cabinet.

*Finexsi stands out in the financial market through its ability to act as an independent expert, a highly specialized field that strengthens the firm's reputation as a trusted third party.*

#### En quoi consiste précisément l'expertise indépendante financière ? Quelles compétences exige-t-elle ?

**Olivier Péronnet** : L'expert indépendant intervient dans le cadre d'opérations de marché, de contentieux, d'arbitrages et de médiations. Sa mission : formuler une opinion objective sur un sujet complexe. Cette opinion permet à une entreprise, un magistrat, des actionnaires d'apprécier une situation et de prendre une décision. Elle suppose rigueur méthodologique, éthique irréprochable et parfaite maîtrise technique. Elle implique une démarche traçable, explicable, compréhensible. Aujourd'hui, l'expertise indépendante au sens large représente environ 70 % de notre activité.

#### Quel rôle joue-t-elle dans l'attractivité de la place financière française ?

**O.P.** : Si l'on se concentre sur les OPA par exemple, le système français de l'expertise indépendante désignée par les administrateurs indépendants de la société cible, élaboré il y a une vingtaine d'années, est probablement l'un des meilleurs au monde en termes d'informations et de protection des actionnaires minoritaires. Pour les sociétés cotées, il garantit des règles claires et prévisibles. Pour les investisseurs, il constitue un garde-fou contre les abus et les traitements inadéquats. Disposer d'un éclairage objectif dans un cadre sécurisé est essentiel, particulièrement dans un contexte économique incertain.

**Olivier Péronnet (H.86)**  
Olivier Péronnet est associé fondateur de Finexsi. Diplômé d'HEC en 1986 et d'un DESS en fiscalité, il est expert-comptable, commissaire aux comptes, expert près la Cour d'appel de Paris et agréé par la Cour de cassation.

*Olivier Péronnet (H.86) is a founding partner of Finexsi. A graduate of HEC (1986) and holder of a postgraduate degree in Taxation, he is a Chartered Accountant, Statutory Auditor, Expert to the Paris Court of Appeal, and accredited by the French Supreme Court.*



© DR



© DR

#### En quoi l'expertise indépendante sert-elle l'ensemble de vos activités, notamment celle de conseil ?

**O.P.** : Les exigences liées à l'expertise indépendante infusent en effet l'ensemble de nos activités. Elles nous positionnent comme tiers de confiance. Dans le cadre d'une mission de conseil, ce que l'on propose peut être discuté, challengé ; d'où l'importance de suivre une déontologie stricte, d'exprimer des positions qui soient consistantes, robustes, justifiables. Nous veillons aussi à prévenir les conflits d'intérêts avec la plus grande rigueur. Nous avons un statut indépendant et nous sommes également intellectuellement indépendants.

#### L'intelligence artificielle pourrait-elle remplacer l'expert indépendant ?

**O.P.** : L'IA est un outil fantastique : elle fait gagner du temps, agrège de multiples données et constitue une boîte à idées exceptionnelle. Toutefois, la règle chez Finexsi est de l'utiliser avec esprit critique. L'IA reste faillible et doit être soumise à l'examen de l'évaluation des preuves, nécessaire à tout travail expertal. Il convient de rechercher la source primaire des informations issues de l'IA. ChatGPT lui-même reconnaît ne pas être capable de délivrer un jugement professionnel. Je le cite : « Les décisions doivent être prises par un humain qualifié, capable d'intégrer les considérations éthiques, de contextualiser les informations et d'assumer les conséquences de ses choix. » CQFD. ●

#### Finexsi

Cabinet indépendant d'expertise et de conseil financier fondé en 1997, Finexsi accompagne dirigeants, investisseurs et banques dans la résolution de situations complexes : évaluations d'entreprises, opérations de marché, acquisition de sociétés, contentieux, arbitrages, médiations... Finexsi appartient à plusieurs organisations professionnelles visant à contribuer à l'amélioration et à l'attractivité de la place de Paris.

●  
*Founded in 1997, Finexsi is an independent financial advisory and expert services firm. It supports executives, investors, and banks in resolving complex situations: business valuations, market operations, M&A transactions, disputes, arbitrations, and mediations. Finexsi is also an active member of several professional organizations committed to enhancing the development and attractiveness of the Paris financial center.*

**W**hat exactly does independent financial expertise involve, and what skills does it require?  
**Olivier Péronnet**: The independent expert intervenes in market operations, disputes, arbitrations, and mediations. Its mission: to deliver an objective opinion on a complex matter. This opinion enables companies, judges, or shareholders to assess a situation and make informed decisions. It requires methodological rigor, flawless ethics, and deep technical mastery. The approach must be traceable, explainable and understandable. Today, independent expertise in the broad sense accounts for about 70% of our activity.

#### What role does it play in strengthening the appeal of the French financial market?

**O.P.**: Take takeover bids, for example: the French system of appointing an independent expert— chosen by the independent directors of the target company and established around twenty years ago—is probably one of the best worldwide in terms of transparency and minority shareholders protection. For listed companies, it ensures clear and predictable rules. For investors, it serves as a safeguard against abuse and unfair treatment. In an uncertain economic context, access to objective insight within a secure framework is more vital than ever.

#### How does independent expertise underpin your broader activities, particularly advisory?

**O.P.**: The standards inherent in independent expertise permeate all our activities. They position us as a trusted third party. In advisory work, our proposals must be open to discussion and challenge; hence the importance of adhering to strict professional ethics and delivering positions that are consistent, robust, and justifiable. We also make it a priority to prevent conflicts of interest with the utmost rigor. Our independence is not only institutional but also intellectual.

#### Could artificial intelligence ever replace the independent expert?

**O.P.**: AI is a remarkable tool: it saves time, aggregates large volumes of data, and provides an outstanding source of ideas. However, at Finexsi, the rule is to use it with a critical mindset. AI remains fallible and must be subjected to the same rigorous evidence review required in any expert work. It is essential to trace information back to primary sources. Even ChatGPT acknowledges that it cannot deliver a professional judgment. To quote: "Decisions must be made by a qualified human, capable of integrating ethical considerations, contextualizing information, and assuming responsibility for their choices." QED. ●



## LA GESTION D'ACTIFS AU SERVICE DE LA SOCIÉTÉ

### Asset management in service of society

À la tête d'Amundi, Valérie Baudson (H.95) porte une vision stratégique et engagée. Elle revient sur les tendances de la gestion d'actifs, qui se transforme au service de la société civile.

*At the helm of Amundi, Valérie Baudson (H.95) champions a strategic vision rooted in both performance and responsibility. She reflects on how asset management is evolving to serve civil society.*

#### En quoi consiste la gestion d'actifs pour compte de tiers ?

**Valérie Baudson :** Plus de 1 000 institutionnels ou entreprises et plus 100 millions de particuliers nous confient leur épargne via 600 distributeurs tels que des banques, des conseillers financiers ou des plateformes digitales. Nos clients décident de leurs stratégies d'investissement en fonction de leur profil de risque, de leur horizon de placement et de leur préférence en matière de durabilité. Notre responsabilité est de leur proposer des solutions d'investissement qui leur correspondent et font fructifier leur épargne, tout en les protégeant au maximum en cas de crise. Anticiper et s'adapter à ce qui se passe dans le monde est au cœur de notre métier.

#### Voyez-vous une évolution des attentes de vos clients en matière d'investissement ?

**V.B. :** En plus du rendement ou de la protection, nos clients souhaitent souvent intégrer une dimension supplémentaire à leurs investissements. C'est le cas sur les sujets liés à l'environnement et cela va de pair avec notre conviction qu'il y a une corrélation positive entre l'engagement environnemental et social des entreprises, et leurs performances financières à long terme. Par ailleurs, dans le contexte géopolitique actuel, en tant que premier gestionnaire d'actif européen, nous avons un rôle à jouer : permettre

#### Valérie Baudson (H.95)

Elle débute sa carrière au sein de l'Inspection générale du groupe Crédit Agricole. Elle intègre Amundi en 2007 et en devient la directrice générale en 2021. Elle est également membre du conseil d'administration de Safran et présidente du collège des investisseurs de Paris Europlace.

*Valérie Baudson (H.95) began her career at Crédit Agricole's Inspection Générale before joining Amundi in 2007. She became Chief Executive Officer in 2021, and also sits on the board of Safran while chairing the investors' college at Paris Europlace.*



© Magali Delporte



DR

à nos clients d'investir et donc de financer le renforcement de la souveraineté européenne dans des domaines stratégiques tels que la défense, la santé, l'alimentation ou le digital.

#### La digitalisation a-t-elle pris une place importante dans la gestion d'actifs ?

**V.B. :** L'essor des plateformes digitales a facilité et démocratisé l'accès des clients particuliers aux différentes solutions d'épargne et aux produits d'investissement. Amundi compte aujourd'hui plus de 40 partenariats avec des acteurs de ce type et ce mouvement va se poursuivre. Dans le même temps, les banques traditionnelles se digitalisent et développent des modèles hybrides. Nous les accompagnons également en créant pour les conseillers des outils digitaux qui permettent d'améliorer la qualité et la rapidité du service et de personnaliser conseils et solutions.

#### Quels seront les grands défis du secteur au cours des prochaines années ?

**V.B. :** Au-delà du digital et de la transition énergétique, nous sommes positionnés pour répondre à l'enjeu du financement des retraites dans de nombreux pays qui font face à un vieillissement de leur population. De plus, nous apportons des solutions d'épargne là où l'économie, et avec elle les capacités d'épargne, continue de croître. Le potentiel est particulièrement important en Asie, car la croissance et le développement des classes moyennes y sont très rapides. ●

#### What does third-party asset management actually involve?

**Valérie Baudson:** More than 1,000 institutions and corporations, along with over 100 million retail investors, entrust their savings to us via 600 distributors—ranging from banks and financial advisers to digital platforms. Clients choose their investment strategies according to risk appetite, time horizon and sustainability preferences. Our role is to deliver solutions that align with those goals, generating returns while protecting capital as far as possible in times of crisis. Anticipating and adapting to global shifts is at the very core of our métier.

#### Are client expectations changing?

**V.B.:** Beyond returns or protection, our clients increasingly seek to embed an additional dimension into their investments. This is particularly true on environmental matters, reflecting our belief that a company's environmental and social commitment is positively correlated with its long-term financial performance. In today's geopolitical context, as Europe's largest asset manager, we also have a role to play in strengthening European sovereignty in strategic domains such as defence, health, food security and digital innovation—by allowing client to invest and finance these priorities.

#### How has digitalisation changed the business?

**V.B.:** The rise of digital platforms has facilitated and democratized access for individual customers to various savings solutions and investment products. Amundi today has more than 40 such partnerships, and the momentum will continue. Meanwhile, traditional banks are digitising, creating hybrid models. We support them by designing digital tools for advisers, enabling faster, higher-quality service and more personalised solutions.

#### What are the biggest challenges ahead?

**V.B.:** Beyond digitalisation and the energy transition, we are addressing the need for retirement products in ageing societies. At the same time, we are building solutions where savings capacity is still expanding. Asia is particularly promising: rapid growth and a burgeoning middle class make it a powerful engine of demand for investment solutions. ●

#### Amundi

Amundi propose à des millions de clients particuliers, institutionnels et entreprises, une gamme de solutions d'épargne et d'investissement en gestion active et passive, sur les marchés publics comme privés. Créée en 2010 et cotée en Bourse depuis 2015, Amundi est le seul gestionnaire d'actifs non américain dans le Top 10 mondial et gère plus de 2 200 milliards d'euros d'encours.

*Amundi provides millions of clients—individuals, institutions and corporations—with a broad range of active and passive savings and investment solutions across both public and private markets. Founded in 2010 and listed since 2015, it is the only non-American asset manager in the global top ten, overseeing more than €2.2 trillion in assets.*



## INVESTISSEMENTS TRANSFRONTALIERS : COMMENT NAVIGUER DANS UN ENVIRONNEMENT MOUVANT ?

*Cross-border investment: navigating a shifting landscape*

Les opérations de fusions-acquisitions transfrontalières se complexifient. Hugo Sanchez de la Espada et Guillaume Nataf, avocats chez Baker McKenzie, décryptent ces mutations.

*Cross-border mergers and acquisitions are becoming increasingly complex. Hugo Sanchez de la Espada and Guillaume Nataf, partners at Baker McKenzie, shed light on the shifting dynamics.*

### Quelles évolutions observez-vous dans le contrôle des investissements étrangers ?

**Hugo Sanchez de la Espada :** La réglementation devient plus complexe et étroitement liée au contexte politique national et géopolitique. Depuis dix ans, de nombreux pays se sont recentrés sur leur souveraineté et ont renforcé le contrôle des investissements étrangers, en élargissant notamment le périmètre des activités dites « sensibles ». L'Union européenne incite ses États membres à instaurer un contrôle homogène et pourrait, à terme, devenir décisionnaire.

**Guillaume Nataf :** En France, sept gouvernements se sont succédé depuis mai 2022, rendant la réglementation mouvante. Le contrôle, jadis limité pour l'essentiel à la Défense, s'étend désormais à des secteurs variés (infrastructures critiques, santé, biotechs, etc.) et touche aussi les sous-traitants directs et indirects de l'État. Le nombre d'opérations soumises à autorisation a explosé et les investisseurs étrangers se risquent de moins en moins à lancer une opération sans demande d'autorisation préalable lorsque leur opération se trouve dans une « zone grise » de la réglementation.

### En quoi ces changements redéfinissent-ils les stratégies M&A ?

**H.S.E. :** Les dossiers sont plus exigeants. L'investisseur doit fournir des informations

#### Bios

• **Hugo Sanchez de la Espada (H.01)** est inscrit au barreau de Paris. Il a rejoint Baker McKenzie, dont il est Associé, en 2005 et dirige actuellement la pratique M&A à Paris.

• **Guillaume Nataf (H.05)** est inscrit au barreau de Paris. Il a rejoint le département M&A de Baker McKenzie en 2005. Il est nommé Counsel en 2015 et Partner en 2017.

• *Hugo Sanchez de la Espada (H.01), member of the Paris bar, joined the firm in 2005 and is currently Partner and head of the Paris M&A practice.*

• *Guillaume Nataf (H.05), member of the Paris bar, joined Baker McKenzie's M&A practice in 2005, became Counsel in 2015 and Partner in 2017.*



© DR



© DR

### What changes are you observing in foreign investment controls?

**Hugo Sanchez de la Espada:** Regulation is becoming more complex and closely tied to national politics and geopolitics. Over the past decade, many countries have pivoted back towards sovereignty, tightening their oversight of foreign investment—most notably by expanding the scope of what counts as “sensitive” activities. The European Union is encouraging member states to adopt a more harmonised framework, and could, in time, take a direct decision-making role.

**Guillaume Nataf:** In France, seven governments have come and gone since May 2022, creating a volatile regulatory environment. Once confined largely to defence, investment screening now extends to a wide range of sectors—critical infrastructure, healthcare, biotech, and beyond—and increasingly captures both direct and indirect state contractors. The number of transactions requiring prior approval has surged, and foreign investors are increasingly reluctant to proceed without first seeking clearance when their deal falls into a regulatory “grey zone.”

### How are these shifts reshaping M&A strategies?

**H.S.E.:** Deals are now far more demanding. Investors must disclose detailed information about their group, leadership, activities, links to third countries, as well as about the target company and the transaction itself—pricing, terms, strategic intent. Every aspect is scrutinised to assess sensitivity and determine whether a deal will be cleared, blocked, or approved subject to conditions. This is now a structural constraint every foreign investor must anticipate, and it can decisively influence strategic choices.

**G.N.:** Outright prohibitions remain rare, but conditional approvals are increasingly common. Investors may be required to maintain certain operations in France, continue contracts with sensitive suppliers, or safeguard intellectual property domestically. These restrictions sometimes lead to deals being abandoned. In multi-jurisdictional transactions, it can even be necessary to design structures that prevent a veto by one regulator from derailing the entire deal.

### In this environment, how does Baker McKenzie's global platform provide an advantage?

**H.S.E.:** In every jurisdiction where we operate, we have highly specialised teams, deeply embedded in their fields and actively monitoring regulatory change.

**G.N.:** Our M&A lawyers know local regulators well and collaborate seamlessly across borders. Through a single point of contact, clients gain access to this global pool of expertise. ●

détaillées sur son groupe, ses dirigeants, ses activités, ses liens avec des États tiers, mais aussi sur l'entreprise cible et sur l'opération elle-même (prix, modalités, stratégie...). Tout est passé au crible afin d'évaluer la sensibilité de l'opération et autoriser, refuser ou définir les conditions assortissant une autorisation. C'est désormais une contrainte que tout investisseur étranger doit anticiper et qui peut orienter ses choix stratégiques.

**G.N. :** Les blocages restent rares, mais les autorisations sous conditions augmentent : maintien d'activités en France, poursuite des contrats avec les sous-traitants sensibles, protection en France de la propriété intellectuelle, etc. Les restrictions imposées conduisent parfois les investisseurs à retirer leur projet. Dans certaines opérations multi-juridictionnelles, il est parfois nécessaire d'adopter une structure permettant d'éviter que le refus d'un régulateur local ne bloque l'intégralité du projet.

### Dans ce contexte, en quoi la plateforme mondiale de Baker McKenzie constitue-t-elle un atout ?

**H.S.E.** Dans tous les pays où nous sommes présents, nous avons des équipes hyper-spécialisées, à la pointe dans chaque discipline du droit des affaires et en veille proactive sur les évolutions réglementaires.

**G.N. :** Nos équipes M&A connaissent très bien les régulateurs locaux et, sur des sujets transfrontaliers, travaillent ensemble de façon efficace. Via un point d'entrée unique, nos clients ont ainsi un accès à l'ensemble de ces expertises. ●

#### Baker McKenzie

Fondé en 1949 à Chicago, Baker McKenzie est un cabinet d'avocats d'affaires international regroupant plus de 6 500 avocats présents dans plus de 70 bureaux à travers le monde. À Paris, près de 180 avocats, multidisciplinaires, proposent un accompagnement « full service » à leurs clients, parmi lesquels on compte une vingtaine d'entreprises du CAC40.

Founded in Chicago in 1949, Baker McKenzie is one of the world's largest business law firms, with more than 6,500 lawyers across 70 offices worldwide. Its Paris office, with nearly 180 lawyers, offers clients a full-service practice, advising some twenty CAC40 companies among others.



# CYBERSÉCURITÉ : DE LA CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE À L'AVANTAGE STRATÉGIQUE

*Cybersecurity: from regulatory burden to strategic edge*

4 400 cyberattaques ont frappé la France en 2024. Aucune entreprise n'est à l'abri. Et si l'on cessait de subir pour transformer cette menace en levier de performance ?

*France recorded 4,400 cyberattacks in 2024. No company is immune. Perhaps it's time to stop merely enduring the threat—and start turning it into a lever for performance.*

## Les cybermenaces sont-elles en augmentation ?

**Céline Redon :** L'été dernier, les attaques semblent avoir été quatre fois plus nombreuses qu'au moment des JO 2024. L'intelligence artificielle en a amplifié la portée, automatisant les campagnes de phishing à une échelle inédite. Désormais, grâce aux ransomwares-as-a-service\*, même un cybercriminel débutant peut louer des outils d'attaque sophistiqués. Le vol d'identifiants reste la première porte d'entrée : une simple négligence peut suffire.

## Les entreprises n'ont-elles pas suffisamment conscience des risques ?

**C.R. :** La prise de conscience progresse. Les grands groupes investissent, mais les PME et ETI, maillons essentiels de la chaîne économique, demeurent exposées. Les dirigeants connaissent le risque, mais les équipes ne sont pas toujours formées. Trop souvent, la cybersécurité reste un sujet technique alors qu'elle devrait être une priorité stratégique, portée par le Comex.

## Concrètement, à quoi s'expose une entreprise attaquée ?

**C.R. :** Un simple accès VPN compromis peut suffire à infiltrer le système d'information, exfiltrer des données RH, financières ou clients. Et une PME sous-traitante peut devenir, malgré elle, le point d'entrée vers un grand groupe. Mais derrière chaque intrusion se joue aussi

### Céline Redon (E.20)

Ingénieure de formation, Céline Redon obtient l'Executive MBA d'HEC en 2020. Elle compte plus de 20 ans d'expérience en cybersécurité. En 2021, elle a fondé Aceso Conseil pour accompagner dirigeants et organisations dans la mise en conformité et la résilience numérique.

*An engineer by training, Céline Redon earned an Executive MBA from HEC Paris in 2020. She has over 20 years of experience in cybersecurity. In 2021, she founded Aceso Conseil to help executives and organisations strengthen compliance and digital resilience.*



© DR



© DR

## Are cyberthreats on the rise?

**Céline Redon:** Last summer, cyberattacks appeared to be four times more frequent than during the Paris 2024 Olympics. Artificial intelligence has amplified their reach, automating phishing campaigns on an unprecedented scale. With ransomware-as-a-service, even novice cybercriminals can now rent sophisticated attack tools. Credential theft remains the main entry point—sometimes all it takes is a single act of negligence.

## Do businesses still underestimate the risks?

**C. R.:** Awareness is improving. Large corporations are investing heavily, but SMEs and mid-sized firms—critical links in the economic chain—remain highly exposed. Executives often understand the risks, but teams are not always trained. Too often, cybersecurity is treated as a technical issue when it should be a board-level strategic priority.

## What does an attacked company actually risk?

**C. R.:** A single compromised VPN access can be enough to infiltrate an IT system and extract HR, financial or customer data. A small subcontractor can inadvertently open the door to a major corporation. But beyond data loss, every breach erodes something far more valuable: trust—from customers, partners, and the market itself.

## Do these threats reinforce the need for new regulations?

**C. R.:** Regulation acts as a catalyst for maturity. The GDPR marked a turning point, but the NIS2 Directive and the Cyber Resilience Act will raise the bar further. NIS2 extends security obligations to a broad range of sectors and their service providers, under the supervision of France's cybersecurity agency, ANSSI. The Cyber Resilience Act, meanwhile, compels software vendors to disclose and fix vulnerabilities. Together, these frameworks are reshaping the landscape—embedding security into design (“security by design”) and turning compliance into a hallmark of reliability.

## What measures should companies adopt?

**C. R.:** Allocating 7 to 15% of the IT budget to cybersecurity is a baseline. But true resilience relies on people—training, testing, simulating, learning. Europe has chosen a demanding, ethical and protective path. Compliance is not merely a cost; it is an investment in trust, a demonstration of leadership. In a world where cyberattacks are inevitable, the difference will lie between those who endure them—and those who turn them into a lasting strategic advantage.

*Ransomware: a type of attack that locks access to an information system in exchange for a ransom.*

bien plus qu'une perte de données. C'est la confiance des clients, des partenaires et du marché qui vacille.

## C.R. : Ces menaces renforcent-elles l'importance des nouvelles réglementations ?

La réglementation est un accélérateur de maturité. Le RGPD a marqué un tournant, mais la directive NIS2 et le Cyber Resilience Act vont imposer un niveau d'exigence supérieur. NIS2 étend les obligations de sécurité à de nombreux secteurs et à leurs prestataires, sous le contrôle de l'ANSSI. Le Cyber Resilience Act, lui, oblige les éditeurs à déclarer et corriger leurs vulnérabilités. Ces textes changent la donne : ils poussent à intégrer la sécurité dès la conception — le « security by design » — et à faire de la conformité un marqueur de fiabilité.

## C.R. : Quels moyens mettre en place ?

Consacrer 7 à 15 % du budget IT à la cybersécurité est une base. Mais la véritable résilience repose sur les femmes et les hommes : former, tester, simuler, apprendre. L'Europe a choisi une voie exigeante, éthique et protectrice. S'y conformer n'est pas seulement un coût : c'est un investissement dans la confiance, une preuve de leadership. Dans un monde où les cyberattaques sont inévitables, la différence se fera entre ceux qui les subiront... et ceux qui sauront en faire un avantage stratégique durable.

*\* Ransomware : attaque consistant à bloquer l'accès à un système d'information pour exiger une rançon.*

### Aceso Conseil

Créé en 2021, Aceso Conseil aide les entreprises à gérer les risques cyber et à se mettre en conformité avec les réglementations (RGPD, NIS2...). Le cabinet apporte une vision stratégique aux équipes de direction, les guidant depuis l'audit de maturité jusqu'à la mise en œuvre du plan d'actions, en alliant stratégie, gouvernance et culture du risque au service de la confiance digitale.

*Founded in 2021, Aceso Conseil helps businesses manage cyber risks and comply with regulatory frameworks such as GDPR and NIS2. The firm provides strategic insight to executive teams, guiding them from maturity audits to implementation plans—combining strategy, governance and risk culture to build digital trust.*



## ENTREZ DANS L'ÈRE DE L'IA AGENTIQUE

### Enter the era of agentic AI

L'IA change de dimension et devient agentique. Capgemini guide les entreprises dans cette transformation en prenant en compte les enjeux de responsabilité numérique.

*AI is entering a new dimension and becoming agentic. Capgemini is guiding companies through this transformation while addressing the challenges of digital responsibility.*

#### Quels sont les défis rencontrés par vos clients dans la mise en œuvre de l'IA ?

**E. G. :** Le principal enjeu est l'arrivée de l'IA agentique, capable d'orchestrer plusieurs tâches successives et de prendre des décisions autonomes. Elle repose sur des innovations récentes qui permettent notamment à l'IA de mimer des raisonnements complexes et de développer une stratégie pour atteindre un objectif. L'IA n'est plus seulement un outil d'automatisation, elle accroît aussi les capacités humaines. Dans la supply chain par exemple, un planneur peut déléguer à l'IA prédiction, détection de risques et ajustement des stocks.

#### Vos clients sont-ils demandeurs de ces solutions ?

**E. G. :** Pour nos clients, il s'agit d'explorer. Ils sont confrontés à un dilemme : ils veulent rester au contact mais craignent d'être dépassés par l'outil, ce qui est classique quand il y a une accélération technologique brutale. Notre rôle est donc aussi pédagogique, avec des programmes comme l'AI Academy, pour que l'IA soit partagée par tous les métiers, et pas réservée aux seuls technologues.

#### Promouvoir une IA responsable est-il essentiel ?

**E. G. :** C'est central. D'abord parce que l'IA générative reste imprévisible : il faut cadrer ses usages pour limiter les « hallucinations », ce qui est assez simple techniquement. Ensuite

#### Étienne Grass

Global Chief AI Officer de Capgemini Invent, essayiste, ancien haut fonctionnaire français, il est chroniqueur pour le journal *Les Échos* et membre du Conseil national de l'intelligence artificielle et du numérique (CIAN).

*Étienne Grass is Global Chief AI Officer at Capgemini Invent, essayist, former senior French civil servant, columnist for Les Echos, and member of the French National Council for Artificial Intelligence and Digital Affairs (CIAN).*



© DR



© DR

parce que les biais issus des données réelles sont amplifiés par l'intelligence artificielle : les corriger est plus complexe, mais en avoir conscience est indispensable. Il y a aussi un enjeu de souveraineté. Il s'agit de certifier des modèles conformes à un cadre démocratique. C'est l'objectif de la réglementation européenne AI Act. Parlons enfin de la sobriété énergétique : il faut créer des standards de consommation et encourager des usages responsables.

#### Un autre risque est celui de la perte de compétences. Est-il réel ?

**E. G. :** Des études montrent en effet une baisse d'attention et de compétences liées à l'IA. Surtout pour celles acquises par l'entraînement (*learning by doing*), comme le diagnostic médical, le développement informatique ou le conseil. L'autre risque est la perte d'esprit critique. La solution n'est pas d'exclure l'IA de l'entreprise, mais de repenser le système pour stimuler pensée critique et stratégique.

#### Accompagnez-vous les entreprises sur ce terrain ?

**E. G. :** Oui. Nous les aidons à construire une force de travail agentique complémentaire à la force humaine. Cela passe par la technologie, mais aussi par un accompagnement pédagogique et une réflexion stratégique sur l'évolution des métiers et compétences. Nous les sensibilisons également à la préservation de l'*institutional knowledge*, c'est-à-dire le savoir propre à chaque organisation, souvent implicite, qu'il est essentiel d'identifier et de préserver. ●

#### What challenges do your clients face when implementing AI?

**Étienne Grass:** The main issue is the emergence of agentic AI, capable of orchestrating multiple successive tasks and making autonomous decisions. It relies on recent innovations that allow AI to mimic complex reasoning and design strategies to achieve objectives. AI is no longer just a tool for automation; it also enhances human capabilities. In supply chain management, for instance, a planner can delegate forecasting, risk detection, and stock adjustments to AI.

#### Are your clients demanding such solutions?

**É. G. :** For our clients, it's about exploration. They face a dilemma: they want to keep up but fear being overtaken by the technology—a common reaction to rapid technological acceleration. Our role is also educational, with initiatives such as the AI Academy, ensuring AI becomes a shared topic across all business functions, not just among technologists.

#### Does responsible AI play a central role in your work?

**É. G. :** Absolutely. First, because generative AI remains unpredictable: its use must be framed to limit “hallucinations,” which is relatively straightforward technically. More challenging are the biases embedded in real-world data, which AI tends to amplify—awareness is essential here. There is also the question of sovereignty: certifying models that comply with democratic frameworks is the goal of the European AI Act. Finally, we must address energy efficiency—setting consumption standards and promoting responsible use is critical.

#### Is there a real risk of skill loss with AI?

**É. G. :** Studies do show a decline in attention and in skills developed through practice (“learning by doing”), such as medical diagnosis, software development, or consulting. Another concern is the erosion of critical thinking when AI is overused as an externalized brain. The solution is not to exclude AI from the workplace but to rethink systems so that they foster critical and strategic thinking.

#### Do you support companies on this front?

**É. G. :** Yes. We help them build an agentic workforce that complements the human one. This involves technology, of course, but also educational programs and strategic reflection on how jobs and skills evolve. We also raise awareness of the need to preserve institutional knowledge—the tacit, organization-specific expertise that must be identified and safeguarded. ●

#### Capgemini

L'entreprise de services du numérique Capgemini accompagne les entreprises dans la transformation de leurs activités, répond à leurs besoins en tirant profit de la technologie et les aide à accélérer leur transition vers un monde numérique durable. Le Groupe compte 340 000 collaborateurs présents dans plus de 50 pays et a réalisé un chiffre d'affaires mondial de 22,1 milliards d'euros en 2024.

*Capgemini helps companies transform their businesses, leverage technology to meet their needs, and accelerate their transition toward a sustainable digital future. With 340,000 team members in more than 50 countries, the Group reported global revenues of €22.1 billion in 2024.*



## GUERRE DU MÉTAL : QUELLES ARMES POUR L'EUROPE ?

### *The Metal War: what arsenal for Europe?*

Face à la dépendance de l'Europe aux métaux stratégiques, Jean-Wilfried Diefenbacher (H.97) alerte et propose une feuille de route pour retrouver notre souveraineté industrielle.

*Europe's reliance on strategic metals has become a matter of sovereignty. Jean-Wilfried Diefenbacher warns of the risks—and sketches out a roadmap for restoring industrial independence.*

#### Le terme « guerre du métal » est très fort... Est-il justifié ?

**Jean-Wilfried Diefenbacher :** Oui, c'est un conflit fondé sur la perception d'une chaîne d'approvisionnement vitale pour les États. Les métaux critiques sont devenus des armes, des leviers de puissance. Cette guerre invisible est à la fois diplomatique, économique, stratégique et technologique. Nos concurrents, asiatiques mais aussi américains, n'ont pas de volonté d'annihilation mais de domination.

#### Les métaux et terres rares sont-ils aussi importants que le furent le charbon et le pétrole ?

**J.-W.D. :** La numérisation, l'électrification, la décarbonation nécessitent des minéraux critiques dans des proportions énormes. En Europe, la volonté collective de bâtir une économie décarbonée souveraine se heurte parfois à l'absence de vision stratégique sur les approvisionnements. Par exemple, dans les années 80-90, nous avons transféré nos activités de raffinage et de recyclage en Chine, moins regardante sur les normes environnementales et dotée d'une main-d'œuvre moins chère. Les Chinois ont fait ce qu'ils savent faire : observer, copier, améliorer. Ils ont aujourd'hui pris la main sur notre transition énergétique. Rapatrier cette chaîne de valeur en Europe nécessite des moyens considérables.

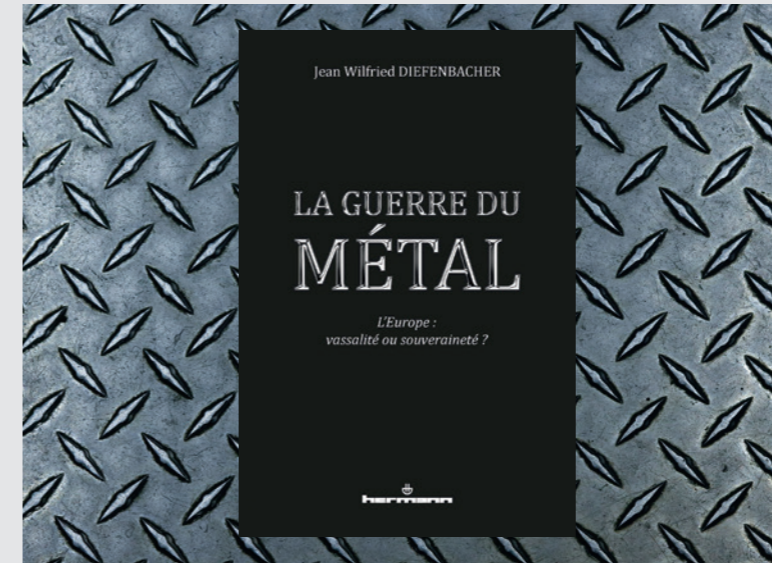
#### Biographie

Cofondateur et associé chez Ondra, Jean-Wilfried Diefenbacher (H.97) est conseiller financier depuis plus de trente ans, spécialisé dans les transactions liées à l'énergie et aux ressources naturelles en Europe et en Asie. Il siège au Comité d'HEC Alumni.

*Jean-Wilfried Diefenbacher (H.97) is co-founder and partner at Ondra. With more than 30 years' experience in financial advisory, he specialises in transactions in energy and natural resources across Europe and Asia. He also serves on the HEC Alumni Committee.*



© DR



© Insplash

#### L'Europe est-elle trop passive ?

**J.-W.D. :** La prise de conscience progresse chez les dirigeants. L'UE a adopté le Critical Raw Materials Act et le Net Zero Industry Act. Des tentatives pour rapatrier la chaîne de valeur existent, mais la construction d'une filière européenne de batteries, par exemple, est ralentie par des difficultés structurelles et conjoncturelles, et par certaines priorités, notamment le budget alloué au réarmement militaire.

#### Quelles solutions préconisez-vous ?

**J.-W.D. :** Il faut une collaboration public-privé. Une vision stratégique à long terme est nécessaire, avec planification et investissements massifs, comme cela a été fait avec Airbus ou le programme nucléaire civil français. L'État doit être catalyseur en créant des fonds sectoriels, en imposant une quantité minimale de métaux européens dans les batteries et en simplifiant les procédures. Les investisseurs privés sont freinés par la faible rentabilité à court terme et la volatilité du marché minier. L'État pourrait leur garantir un rendement acceptable les premières années. Cela suppose un changement de paradigme : accepter des distorsions temporaires du marché, privilégier l'autonomie industrielle, intégrer les externalités positives (emploi, climat, sécurité énergétique).

#### Êtes-vous optimiste quant à l'issue de ce conflit ?

**J.-W.D. :** Je crois au sursaut. Dans cette guerre au long cours, la victoire ne sera pas l'autarcie mais la résilience : il s'agit de maintenir un degré de dépendance acceptable. ●

**The phrase “war” over metals sounds dramatic. Is it justified?**

**Jean-Wilfried Diefenbacher:** Yes. This is a conflict rooted in the control of supply chains vital to nation-states. Critical minerals have become weapons—levers of power. It is an invisible war, fought through diplomacy, economics, strategy and technology. Our competitors—Asian, but also American—do not seek annihilation, only dominance.

**Are rare earths and critical minerals as important today as coal and oil once were?**

**J.-W.D.:** Digitisation, electrification and decarbonisation all demand enormous quantities of critical minerals. Europe's ambition to build a sovereign low-carbon economy often collides with its lack of strategic foresight on supplies. In the 1980s and 1990s, refining and recycling activities were outsourced to China, a country with cheaper labour and fewer environmental constraints. The Chinese did what they excel at: observe, imitate, improve. They now control the levers of our energy transition. Repatriating this value chain to Europe would require massive resources.

**Is Europe too passive?**

**J.-W.D.:** Awareness is growing among policymakers. The EU has adopted the Critical Raw Materials Act and the Net Zero Industry Act. There are efforts to re-anchor parts of the value chain, but building, say, a European battery industry faces structural and cyclical obstacles—not least competing priorities such as the surge in defence spending.

**What solutions do you propose?**

**J.-W.D.:** Deeper public-private collaboration is essential. Europe needs a long-term strategic vision, backed by heavy investment and rigorous planning—much like Airbus or France's civilian nuclear programme. The state should act as a catalyst: creating dedicated funds, setting minimum quotas of European metals in batteries, and cutting red tape. Private investors are held back by short-term low returns and volatile mining markets. Governments could underwrite acceptable returns in the early years. This requires a paradigm shift: tolerating temporary market distortions, privileging industrial autonomy, and factoring in positive externalities—jobs, climate benefits, energy security—rather than focusing narrowly on consumer costs.

**Are you optimistic about the outcome of this conflict?**

**J.-W.D.:** Yes. I believe in Europe's capacity to rally. Victory in this long contest will not mean autarky, but resilience: achieving a degree of dependence that remains manageable. ●



# HUMANITAIRE : FACE À LA CHUTE DES FINANCEMENTS PUBLICS, L'URGENCE D'UN SURSAUT COLLECTIF

*Humanitarian aid: after public funding cuts, the urgency of a collective wake-up call*

Suite à la baisse des financements publics, deux HEC mobilisés au sein de l'ONG Action contre la Faim alertent : sans soutien du secteur privé, des millions de vies sont menacées.

*Following the decline in public funding, two HEC alumni working with Action contre la Faim warn: without private-sector support, millions of lives are at risk.*

## Dans quelle mesure la baisse des financements publics fragilise-t-elle vos programmes ?

**Éric Tran (H.87) :** Depuis le décret de Donald Trump début 2025, l'USAID, principal bailleur mondial de l'aide humanitaire, a réduit ses financements de plus de 80 % à l'horizon 2026. Pour Action contre la Faim, cela représentait 66 millions d'euros, soit 34 % de nos opérations. Au-delà des États-Unis, la tendance est globale : la France, le Royaume-Uni, la Suède ou l'Allemagne ont tous réduit l'aide publique au développement.

## Dans quels pays la situation est-elle la plus critique ?

**Aurélie Gallet de Saint-Aurin (H.96) :** En République démocratique du Congo, au Nigeria ou au Burkina Faso, l'aide américaine représentait jusqu'à 80 % des ressources humanitaires. Résultat : des milliers d'enfants privés de soins contre la malnutrition, des centres fermés, des coupes d'effectifs. Au Mozambique, où l'on fournissait notamment des kits de semences afin de donner aux populations les moyens de se nourrir de façon autonome, 30 000 personnes se retrouvent sans aide.

**E.T. :** Des programmes ont cessé aussi en Afghanistan, en Ukraine, au Zimbabwe. D'autres s'éteindront progressivement d'ici à 2026-2027. C'est une bombe à retardement : chaque contrat d'aide pluriannuel qui arrive à échéance risque de ne pas être renouvelé.

**Éric Tran (H.87)** a passé vingt-cinq ans dans la finance pour des entreprises privées avant de rejoindre l'économie sociale et solidaire (Partage & Vie, La Mie de pain, FACE, WWF). Il est actuellement codirecteur général d'ACF par intérim.

**Aurélie Gallet de Saint-Aurin (H.96)**, experte en relations partenariales, a occupé différents postes au sein de Reckitt Benckiser, Elior, Disneyland Paris. Elle met ses compétences au service d'ACF depuis 2021 en tant que responsable des partenariats avec les entreprises.

**Eric Tran (H.87)** spent 25 years in finance for private firms before joining the social and solidarity economy (Partage & Vie, La Mie de Pain, FACE, WWF). He currently serves as ACF's interim Co-Managing Director.

**Aurélie Gallet de Saint-Aurin (H.96)**, an expert in corporate partnerships, held positions at Reckitt Benckiser, Elior and Disneyland Paris. Since 2021, she has brought her expertise to ACF as Head of Corporate Partnerships.



**Vous ou votre entreprise souhaitez soutenir ACF, contactez-nous :**  
If you or your company would like to support Action contre la Faim, contact us:

agalletdesaint-aurin@actioncontrelafaim.org  
etran@actioncontrelafaim.org

© DR



© Olivia Acland pour Action contre la Faim

## Comment vous aider ?

**A.G.S.A. :** Les entreprises ont plusieurs possibilités : soutien financier (affecté ou non à un pays ou à un programme), dons en nature... Elles peuvent aussi mobiliser leurs clients ou collaborateurs via des opérations d'arrondi en caisse ou sur salaire, ou de team buildings solidaires. Nos Challenges contre la Faim mobilisent plus de 10 000 personnes partout dans le monde. En fonction de vos priorités RSE, sachez qu'Action contre la Faim agit aussi en faveur de l'accès à l'eau potable, de la santé mentale, de l'égalité de genre, de la lutte contre les effets du réchauffement climatique. Les citoyens peuvent aussi s'engager à titre personnel, car chaque geste compte. Par exemple 25 000 € financent 102 lits pour enfants dans nos centres de soins ; 250 000 € sauvent 4 942 enfants de la sous-nutrition.

## Qu'est-ce qui vous a décidés à rejoindre l'humanitaire ?

**A.G.S.A. :** Après plus de vingt ans dans le privé, en plein Covid, j'ai eu envie de donner du sens à mon métier. Avoir de l'impact, contribuer à sauver des vies, c'est très gratifiant et une vraie source de fierté.

**E.T. :** De même, j'ai voulu mettre mes compétences en finance au service de l'économie sociale et solidaire. L'humanitaire exige aujourd'hui une rigueur financière comparable au privé : pilotage de trésorerie, réglementations comptables de plus en plus complexes... C'est ce qui fait la force des profils HEC dans ce secteur. ●

## Action contre la Faim

ONG internationale humanitaire française fondée en 1979, Action contre la Faim (ACF) a pour mission d'éliminer la faim dans le monde, qui touche 673 millions de personnes. Elle intervient aussi bien dans des situations d'urgence qu'à travers le développement de solutions durables. En 2024, ACF a accompagné plus de 25,6 millions de personnes dans 57 pays.

Founded in 1979, Action contre la Faim (ACF) is a French international humanitarian NGO whose mission is to eradicate hunger worldwide—affecting 673 million people. It operates both in emergency response and in developing sustainable solutions. In 2024, ACF supported over 25.6 million people across 57 countries.

## To what extent has the drop in public funding weakened your programmes?

**Eric Tran (ET) :** Since the executive order signed by Donald Trump in early 2025, USAID—the world's leading humanitarian donor—has cut its funding by more than 80% by 2026. For Action contre la Faim, that represents €66 million, or 34% of our operations. Beyond the United States, the trend is global: France, the United Kingdom, Sweden and Germany have all reduced their development aid budgets.

**In which countries is the situation most critical?**  
**Aurélie Gallet de Saint-Aurin (AGSA) :** In the Democratic Republic of Congo, Nigeria and Burkina Faso, US funding accounted for up to 80% of humanitarian resources. The result: thousands of children deprived of treatment for malnutrition, the closure of care centres, and staff cuts.

In Mozambique, where we provided seed kits to help communities achieve food self-sufficiency, 30,000 people are now left without support.

**ET :** Programmes have also been halted in Afghanistan, Ukraine and Zimbabwe. Others will wind down progressively through 2026–2027. It's a ticking time bomb: every multi-year aid contract that expires risks not being renewed.

## How can companies help?

**AGSA :** Businesses have several ways to get involved: financial support—whether earmarked for a specific country or programme—or in-kind donations. They can also engage employees and customers through checkout or payroll giving, or through solidarity team-building events. Our Challenges against Hunger already mobilise more than 10,000 participants worldwide. Depending on their CSR priorities, companies should know that Action contre la Faim also works on access to clean water, mental health, gender equality, and mitigating the effects of climate change. Private citizens can contribute too, as every gesture counts. For example, €25,000 funds 102 children's beds in our care centres; €250,000 saves 4,942 children from malnutrition.

## What led you to join the humanitarian sector?

**AGSA :** After more than 20 years in the private sector, during Covid I felt the need to give my work more meaning. Having a real impact—saving lives—is deeply rewarding and a true source of pride.

**ET :** Likewise, I wanted to use my financial expertise for the social and solidarity economy. Humanitarian work now demands financial rigour comparable to the private sector—cash-flow management, increasingly complex accounting standards. That's what makes HEC-trained profiles so valuable in this field. ●

# index

## • Par année de promotion

Vincent Beaufils (H.75), p.14  
Jean-Paul Agon (H.78), p.30  
Denis Colcombet (H.80), p.116  
Philippe Lévêque (H.82), p.14  
Cécile de Guillebon (H.83), p.102  
Jean-François Palus (H.84), p.72, 74  
François-Henri Pinault (H.85), p.76  
Olivier Péronnet (H.86), p.130  
Éric Tran (H.87), p.142  
Olivier Sevilla (MBA.90), p.36  
Karine Rossignol (M.92), p.102  
Pierre-Étienne Franc (H.93), p.14  
Jean-Marc Duplaix (H.93), p.80  
Delphine Colson (H.94), p.58  
Valérie Baudson (H.95), p.132  
Aurélie Gallet de Saint-Aurin (H.96), p.142  
Nayla Ibrahim (H.97), p.59  
Mathilde Siramy (H.97), p.113  
Jean-Wilfried Diefenbacher (H.97), p.140  
Natalya Philogene (H.00), p.102  
Jérôme Stioui (H.00), p.106  
Romain Troublé (M.01), p.10  
Hugo Sanchez de la Espada (H.01), p.134  
Clotilde Croissandeau (M.02), p.102  
Marguerite Gallant (H.03), p.59  
Pauline Laurent (H.04), p.11  
Flore des Robert (H.04), p.11  
Charlotte Colmet  
Daâge-Duverne (H.04), p.14  
Cécile de Lisle (M.04), p.62  
Hortense de Roux (H.05), p.4, 72  
Laurence Levy (H.05), p.14  
Alexis Milcent (H.05), p.116  
Guillaume Nataf (H.05), p.134  
William Berger (H.06), p.128  
Edouard Flateau (H.07), p.124  
Fidji Simo (H.08), p.11, 106  
Valérie Lafdal (E.08), p.102  
Grégory Declercq (H.08), p.126  
Pierre Juhen (H.08), p.126  
Stan Schwab (H.09), p.86  
Edouard Dutheil (H.09), p.128  
Pascaline Peugeot de Dreuzy (E.10), p.62  
Julien Vandennitte (M.10), p.106  
Manisha Misra (MBA.10), p.107

Johan Erchoff (M.10), p.107  
Marine Buclon-Ducasse (M.11), p.114  
Camille Cosentino (H.14), p.124  
Reem Mohammed  
Al Mansoori (E.16), p.68  
Fanny Louvet de Verchère (M.17), p.102  
Édouard Malnoy (H.19), p.12  
Camila Olmedo Mendez (M.19), p.107  
Julie Allison (E.19), p.114  
Smahane Bodin (H.19), p.124  
Céline Redon (E.20), p.136  
Fanny Oursel (EM.21), p.106  
Mathew Essa (EM.22), p.104  
Tatiana de Dalmas (E.23), p.102  
Cyrielle Perrot (E.23), p.105  
Yassine Hargane (H.24), p.86  
Julia Riou (E.24), p.102  
Maria Zaheer (E.24), p.102  
Bilal Hmedeh (E.24), p.107  
Julien Rivière (H.25), p.12  
Mayada Adil (M.27), p.88  
Jennifer Timani (H.28), p.82

## • Par ordre alphabétique

Mayada Adil (M.27), p.88  
Jean-Paul Agon (H.78), p.30  
Julie Allison (E.19), p.114  
Valérie Baudson (H.95), p.132  
Vincent Beaufils (H.75), p.14  
William Berger (H.06), p.128  
Smahane Bodin (H.19), p.124  
Marine Buclon-Ducasse (M.11), p.114  
Denis Colcombet (H.80), p.116  
Delphine Colson (H.94), p.58  
Camille Cosentino (H.14), p.124  
Clotilde Croissandeau (M.02), p.102  
Charlotte Colmet  
Daâge-Duverne (H.04), p.14  
Tatiana de Dalmas (E.23), p.102  
Grégory Declercq (H.08), p.126  
Jean-Wilfried Diefenbacher (H.97), p.140  
Jean-Marc Duplaix (H.93), p.80  
Edouard Dutheil (H.09), p.128  
Johan Erchoff (M.10), p.107

Mathew Essa (EM.22), p.104  
Edouard Flateau (H.07), p.124  
Pierre-Étienne Franc (H.93), p.14  
Marguerite Gallant (H.03), p.59  
Aurélie Gallet de Saint-Aurin (H.96), p.142  
Cécile de Guillebon (H.83), p.102  
Yassine Hargane (H.24), p.86  
Bilal Hmedeh (E.24), p.107  
Nayla Ibrahim (H.97), p.59  
Pierre Juhen (H.08), p.126  
Valérie Lafdal (E.08), p.102  
Pauline Laurent (H.04), p.11  
Philippe Lévêque (H.82), p.14  
Laurence Levy (H.05), p.14  
Cécile de Lisle (M.04), p.62  
Fanny Louvet de Verchère (M.17), p.102  
Édouard Malnoy (H.19), p.12  
Reem Mohammed  
Al Mansoori (E.16), p.68  
Alexis Milcent (H.05), p.116  
Manisha Misra (MBA.10), p.107  
Guillaume Nataf (H.05), p.134  
Camila Olmedo Mendez (M.19), p.107  
Fanny Oursel (EM.21), p.106  
Jean-François Palus (H.84), p.72, 74  
Olivier Péronnet (H.86), p.130  
Cyrielle Perrot (E.23), p.105  
Pascaline Peugeot de Dreuzy (E.10), p.62  
Natalya Philogene (H.00), p.102  
François-Henri Pinault (H.85), p.76  
Céline Redon (E.20), p.136  
Julia Riou (E.24), p.102  
Julien Rivière (H.25), p.12  
Flore des Robert (H.04), p.11  
Karine Rossignol (M.92), p.102  
Hortense de Roux (H.05), p.4, 72  
Hugo Sanchez de la Espada (H.01), p.134  
Stan Schwab (H.09), p.86  
Olivier Sevilla (MBA.90), p.36  
Fidji Simo (H.08), p.11, 106  
Mathilde Siramy (H.97), p.113  
Jérôme Stioui (H.00), p.106  
Jennifer Timani (H.28), p.82  
Éric Tran (H.87), p.142  
Romain Troublé (M.01), p.10  
Julien Vandennitte (M.10), p.106  
Maria Zaheer (E.24), p.102

DEVENEZ MEMBRE DE L'AROP

# Vivez l'Opéra aux premières loges

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

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

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

En adhérant à l'Arop, vous rejoignez la communauté des mécènes de l'Opéra national de Paris et apportez un soutien indispensable aux missions de l'institution.

Arop – Association pour le Rayonnement  
de l'Opéra national de Paris  
<https://arop.operadeparis.fr/>



**Amundi**  
Investment Solutions

La confiance, ça se mérite

## Pour vos investissements, alliez puissance et expertise européenne.

Choisissez le leader européen des solutions  
d'investissement\*. Chez Amundi, nous vous aidons  
à investir dans le monde entier.



amundi.fr

**Marketing Communication.** \*Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2025 sur la base des encours sous gestion au 31/12/2024. Investir implique un risque de perte en capital. Information promotionnelle non contractuelle. Amundi Asset Management, Société par Actions Simplifiée au capital de 1 143 615 555 € – Société de gestion de portefeuille agréée par l'AMF n° GP 04000036 – Siège social : 91-93 boulevard Pasteur, 75015 Paris, France – 437 574 452 RCS Paris – Septembre 2025. ©Getty Images | W CONRAN DESIGN