

hec Stories

GREEN FASHION

THE NEW
LUXURY



SAUVAGE

EAU FORTE, LE NOUVEAU PARFUM



DIOR

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 Barçilon
Art director:
Fabienne Jousse

JOURNALISTS

Sam Davies, Marianne Gérard,
Loane Gilbert, Thomas Lestavel,
Marc Ouahnon, Marie Tourres

PHOTOGRAPHERS

Ed Alcock, Christian Sabo / Instacart

Cover illustration :

Sarah Illenberger

ADMINISTRATIVE

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

ADVERTISING

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

ISSN : 3037-6572
Commission paritaire /
Joint Commission
n° CPPAP : 0325G79504
Legal deposit at publication
Print by auraprint-x
Paper from sustainably
managed forests
Printing production
by Thierry Bravard
Copyright HEC Stories

To read the magazine in PDF on
the website www.hecstories.fr, use
the following code: HECsummer2025

Pour lire le magazine en PDF
sur le site www.hecstories.fr,
renseignez le code suivant :
HECsummer2025



You can subscribe

Vous pouvez vous abonner



L'ÉDITO

d'Hortense de Roux

(H.05), présidente d'HEC Alumni



En substance

Chers amis,
Ce numéro d'*HEC Stories* est bien loin d'un magazine d'été, version édulcorée des numéros de l'année. Ici, la substance est au rendez-vous !
Tout d'abord parce que dans ce numéro, nous allons vous présenter plus en détail la nouvelle raison d'être de l'Association qui va devenir une véritable boussole pour guider nos actions au bénéfice de l'écosystème HEC dans son ensemble. De la substance aussi dans les trajectoires et les initiatives qui sont présentées dans ce numéro, qu'il s'agisse du parcours exceptionnel de Fidji Simo qui, à 39 ans, devient la numéro 2 d'Open AI, et avec qui nous avons eu la chance de passer 24 heures, ou de l'engagement des HEC dans la lutte contre la corruption ou dans le secteur, particulièrement mis à mal en ce moment, de la mode.
Par ce numéro de juin, vous nourrirez aussi votre réflexion avant de rejoindre vos destinations estivales avec la restitution de l'intervention de Jean Tirole, troisième Français à être prix Nobel de l'économie, invité d'HEC Talks sur le campus. Et parce que la substance est ce qui reste permanent dans un monde qui change, nous nous réjouissons de fêter, en ce mois de juin, les 20 ans d'une nouvelle manière de concevoir le soutien des anciens à leur école, dont le modèle économique a radicalement changé ces dernières années. En 2005, un nouveau souffle a été insufflé avec notamment la création du class gift, une initiative fédératrice dont ma promo fut pionnière, démontrant, s'il le fallait encore, la puissance des promos. Afin que l'excellence d'HEC perdure, il est essentiel que nous ancrions de manière permanente dans notre quotidien l'envie de faire rayonner notre École. Dans quelques semaines plus de 2 300 nouveaux diplômés viendront grossir les rangs de notre extraordinaire communauté et ce sera pour nous tous une nouvelle source de fierté.

In essence

dear friends,
This issue of HEC Stories is a far cry from the typical 'light' summer magazine. Here, substance truly takes center stage. First, because in this edition we take a closer look at the Association's new purpose — a true compass that will guide our actions for the benefit of the entire HEC ecosystem. There's substance, too, in the journeys and commitments of HEC alumni featured in these pages — whether it's the extraordinary rise of Fidji Simo, who at 39 has become the No. 2 at OpenAI (and with whom we were lucky enough to spend 24 hours), or the dedication of alumni fighting corruption or innovating in a sector facing deep disruption: fashion. This June issue will also give you food for thought as you head off to your summer destinations, with highlights from a remarkable HEC Talks session featuring Jean Tirole, only the third French economist to receive the Nobel Prize. And because substance is what endures in a changing world, we are also celebrating this June the 20th anniversary of a new way of supporting our School — a model that has evolved radically in recent years. As you'll read in the special section dedicated to the Foundation's work, 2005 marked a turning point led by a small group of alumni. One of the most unifying illustrations of this new momentum was the first-ever Class Gift, launched by my own graduating class — a powerful reminder, if ever we needed one, of the strength of the HEC cohorts. To ensure HEC continues to thrive, we must keep alive — in our daily lives — the desire to help our School shine. In just a few weeks, over 2,300 new graduates will join the ranks of our extraordinary community — and that, for all of us, is another reason to be proud.

summer

© Christian Sabo / Instacart, Laurence Renol



innovations made in HEC

Moto branchée, bijoux subversifs, petits-fours responsables... découvrez tout ce qui change !

p. 6
high-voltage motorcycles, subversive jewelry, responsible petits fours... discover everything that's changing!

hec worldwide

Inde, États-Unis, Côte d'Ivoire, Brésil... des alumni tous azimuts, p. 16
India, United States, Ivory Coast, Brazil... alumni all over the world

morceaux choisis

Xavier Huillard, Christophe Périllat (E.00) et William Kadouch Chassaing étaient invités à l'émission de BFM Business « L'Entretien HEC », p. 20
Xavier Huillard, Christophe Périllat (E.00) and William Kadouch Chassaing were guests on the BFM Business program "L'Entretien HEC"

stories

hec talks

Invité sur le campus HEC, l'économiste et prix Nobel Jean Tirole a évoqué les risques que fait peser sur les démocraties le partage des données personnelles, p. 24

As a guest on the HEC campus, economist and Nobel Prize winner Jean Tirole spoke of the risks to democracies posed by the sharing of personal data

24h avec

Fidji Simo (H.08), CEO d'Instacart et future numéro 2 d'OpenAI, partage une journée intense à New York p. 36

Fidji Simo (H.08), CEO of Instacart and future number 2 of OpenAI, shares an intense day in New York



trajectoire

Fada d'opéra et fée du logis : les deux vies de Bruno Ginesty (M.12), l'influenceur ménage qui lance sa marque propre p. 44

Opera fanatic and house fairy: the two lives of Bruno Ginesty (M.12), the household influencer launching his own brand



le jour où

Un étudiant d'HEC défie le gouvernement kenyan. Portrait du lanceur d'alerte Nelson Amenity (MBA.25) p. 54

An HEC student challenges the Kenyan government. Portrait of whistleblower Nelson Amenity (MBA.25)



ideas

le grand dossier

Ultra-fast, green ou luxe : la mode sous toutes ses coutures p. 62

Ultra-fast, green or luxury: fashion from every angle



vie d'hec

association

Une nouvelle raison d'être en résonance avec l'écosystème HEC, p. 84

A new purpose, in line with the HEC ecosystem

fondation

Égalité des chances : trois élèves boursiers racontent, p. 86

Equal opportunities: three scholarship students tell their stories

campus

Intelligence artificielle : la recherche d'HEC Paris en première ligne, p. 88

Artificial intelligence: HEC Paris research on the front line

executive education

Un programme de formation sur mesure pour les équipes dirigeantes de Sanofi, p. 90

A customized training program for Sanofi's management teams

innovation & entrepreneurship institute

Un nouveau programme pour l'entrepreneuriat social, p. 92

A new program to promote social entrepreneurship

business

décideurs

Artefact, p. 96
Estreem, p. 98
Baum Notaires, p. 100

alumni journal

Vous avez des messages : les clubs et les promos sont en ligne, p. 102
You have a message: clubs and promos are online

EN COUV'



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

Choosing without compromising

Paris, early May. I need to get dressed for work. I open my closet and hesitate. The weather — swinging wildly from 6 to 26 degrees with a burst of hail in between — pushes me to mix opposites. A T-shirt from H&M, a Maje blazer found on Vinted, my Chanel bag, and a pair of heels I thrifted years ago in London. That's my look for the day. But what about fashion itself — pulled in opposite directions?

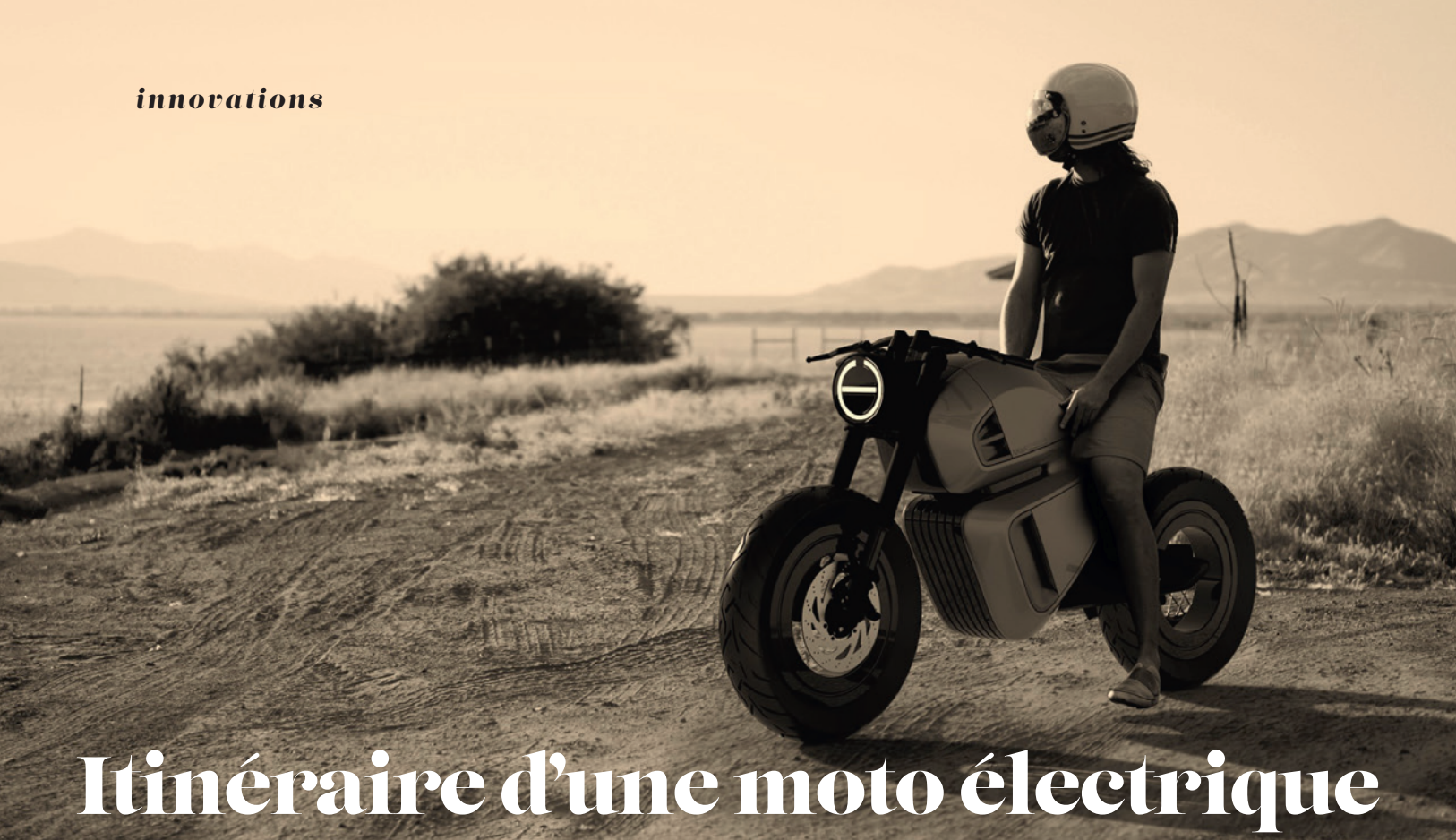
With the rise of ultra-fast fashion, the boom in secondhand, and a luxury sector weathering multiple storms — what does fashion stand for today? We asked Xavier Romatet (MBA.86), Dean of the Institut Français de la Mode (IFM), for his insights (see page 64). To dig deeper into the creative process, innovation, and the impact of AI and social media on the industry, we spoke to Thomas Paris, professor at HEC Paris and CNRS researcher (page 72).

And what about Millennials — what do they expect from fashion, and could their choices help push the luxury industry toward greater sustainability? Anne Michaut, professor at HEC, helps us unpack the paradoxes (page 76). Across the Atlantic, one woman wears luxury with purpose: Fidji Simo (H.08). Fully dressed in Dior, this Frenchwoman is the CEO of Instacart, the top grocery delivery platform in the US and Canada. She's also about to join OpenAI — all while juggling a host of other ventures. Take a deep breath and dive into a day in the life of this extraordinary American CEO (page 36).

With its 80,000 alumni, the HEC network takes action, dares, and drives impact around the world. We caught up with Nelson Amenity (M.25), the whistleblower behind a political-financial scandal in Kenya (page 54), and Tiémoko Yadé Coulibaly (H.62), a key figure in the Ivorian banking sector (page 18). Also in India, with Pragya Sharma (MBA.26), a champion of sustainable fashion (page 16). And in Afghanistan, with Sumaia Sediqi, who escaped the Taliban and now runs a jewelry brand in France, supported by HEC's Launchpad, featuring pieces handmade by women who remained behind (page 8). Enjoy the read — and your summer!

Choisir sans renoncer

Paris, début mai. Je dois m'habiller pour aller travailler. J'ouvre mon placard, j'hésite. Influencée par une météo qui nous fait passer de 6 à 26 degrés avec un violent épisode de grêle, j'assemble les opposés. Un tee-shirt H&M, une veste Maje achetée sur Vinted, mon sac Chanel et des escarpins chinés à Londres il y a longtemps. Le tour est joué pour moi ce jour-là, mais qu'en est-il de cette mode qui navigue entre des vents contraires ? Entre l'irruption de l'ultra-fast fashion, l'envolée de la seconde main et un secteur du luxe qui traverse les épreuves, que représente la mode aujourd'hui ? C'est à Xavier Romatet (MBA.86), directeur général de l'Institut français de la mode (IFM) que nous avons posé la question (lire page 64). Pour aller plus loin et comprendre dans les grandes largeurs le processus de création, l'innovation ou encore l'impact de l'IA et des réseaux sociaux sur le secteur, nous avons interrogé Thomas Paris, professeur à HEC Paris et chargé de recherches au CNRS (page 72) Enfin, quelles sont les attentes et les exigences des Millenials et leurs choix peut-il peser en faveur de la transformation de l'industrie du luxe vers plus de durabilité ? Éléments de réponses avec Anne Michaut, professeur à HEC (page 76). Outre-Atlantique, s'il en est une qui porte du luxe et se soucie de son impact sur la société, c'est bien Fidji Simo (H.08). Cette Française tout habillée de Dior dirige Instacart, une société de livraison alimentaire numéro 1 aux États-Unis et au Canada, et s'apprête à rejoindre OpenAI tout en menant de front de multiples activités. Prenez une grande inspiration et plongez dans une journée exaltée de cette *american CEO* atypique (page 36). Fort de ses 80 000 alumni, le réseau HEC agit, entreprend, ose et s'engage au quatre coins du monde. Nous avons fait étape auprès du lanceur d'alerte Nelson Amenity (M.25), qui a révélé un scandale politico-financier au Kenya (page 54), et auprès de Tiémoko Yadé Coulibaly (H.62), figure du secteur bancaire en Côte d'Ivoire (page 18). Ou encore en Inde, avec Pragya Sharma (MBA.26), férue de mode durable (page 16). Et aussi en Afghanistan avec Sumaia Sediqi, qui est parvenue à échapper aux talibans et à rejoindre la France, où son entreprise, incubée au Launchpad d'HEC, commercialise des bijoux conçus par les femmes restées au pays (page 8). Bel été et bonne lecture à tous !



Itinéraire d'une moto électrique

From Las Vegas to Milan, on an electric ride

LEn 2020, Pascal Boulanger (E.07) cherche avec ses équipes une façon de se distinguer lors du prochain salon Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas. Nawa Technologie, l'entreprise qu'il a fondée en quittant le CEA, conçoit des batteries électriques de nouvelle génération, à base de nanotubes de carbone. « On s'est demandé comment marquer les esprits lors de cet événement. » Leur idée : présenter une moto électrique au look rétro, qui tranche avec les voitures autonomes et trottinettes qui pullulent au CES. Pari gagné. Le NawaRacer rafle la mise à Las Vegas : plus de 12 millions de vues. Une visibilité inespérée. Mais aussi un positionnement ambigu, car, très vite, il faut expliquer : « Non, Nawa ne fabrique pas des motos, juste des batteries. » Mais ce n'est qu'une histoire de temps : en 2023, une nouvelle société naît des cendres de Nawa Technologies : FERT (Free Electric Riders Tribe). Un prototype est présenté en 2024 à l'EICMA de Milan, grand-messe annuelle du motocycle, et la start-up se lance pour le compte d'un passionné dans le retrofit de la R1150, modèle emblématique de BMW. FERT prépare actuellement une levée de fonds. Pascal lance un appel avec le sourire : « Il y a bien un HEC fan de moto qui voudra se lancer dans l'aventure ! » Avis aux bikers électrisés.

“FERT a présenté son prototype à Milan, lors de l'EICMA, grand-messe annuelle du motocycle”

“FERT presented its prototype at the EICMA motorcycle show in Milan”

In 2020, Pascal Boulanger (E.07) and his team were looking for a bold way to stand out at the upcoming Consumer Electronics Show (CES) in Las Vegas. His company, Nawa Technologies, founded after he left the French Alternative Energies and Atomic Energy Commission (CEA), develops next-generation electric batteries based on carbon nanotubes. “We asked ourselves: how can we make a lasting impression at this event?” Their answer: unveil a retro-style electric motorcycle—an eye-catching contrast to the sea of self-driving cars and scooters dominating the CES floor. The gamble paid off. The NawaRacer became a viral hit in Las Vegas, racking up over 12 million views—an unexpected surge of visibility. But it also brought some confusion: “No, Nawa doesn’t make motorcycles, just the batteries,” they had to clarify again and again. Fast forward to 2023: a new company rises from the ashes of Nawa Technologies. It’s called FERT, short for Free Electric Riders Tribe. A prototype was unveiled in 2024 at EICMA in Milan—the annual global showcase for all things motorcycle. At the same time, the startup took on a custom retrofit of BMW’s iconic R1150, on behalf of an enthusiast client. FERT is now preparing a funding round. Pascal remains confident—and throws out a cheerful call to action: “There has to be an HEC alum out there who’s into bikes and wants to join the ride!” So, ready to become part of the electric rider tribe?

education

Petite section, grandes ambitions

Kindergarten thinks big

S’inspirant des recherches sur le développement cognitif et de différents courants pédagogiques, comme les méthodes Montessori et Freinet, l’École M veut permettre à tous les enfants de s’épanouir et d’apprendre à leur propre rythme. Passé par le secteur de l’investissement, Maxime Faguer (H.03) a quitté la finance et s’est associé à Stéphane Le Viet (X.99), serial entrepreneur formé sur les bancs d’Harvard et de Polytechnique. Ensemble, ils créent un modèle alternatif d’écoles maternelles bilingues, inclusives et laïques. Et accessible à toutes les bourses, grâce à un système d’aides financées par la Fondation 2000 Jours. Depuis 2017, huit écoles ont ouvert entre Paris et Clichy-Levallois, et accueillent des élèves de 40 nationalités différentes. Pour l’avenir, les deux fondateurs projettent d’ouvrir trois nouveaux établissements par an, de lancer une formation certifiante pour les enseignants de maternelle et d’élargir le concept à la primaire, puis au collège.



© Pixels, DR

Inspired by research into cognitive development and various educational trends, such as the Montessori and Freinet methods, École M aims to enable all children to develop and learn at their own pace. A former investment banker, Maxime Faguer (H.03) left finance to join forces with Stéphane Le Viet (X.99), a serial entrepreneur trained at Harvard and Polytechnique. Together, they created an alternative model of bilingual, inclusive and secular nursery schools. The establishment is accessible to all pockets, thanks to a system of grants financed by the Fondation 2000 Jours. Since 2017, eight schools have opened in Paris and Clichy-Levallois, welcoming pupils of 40 different nationalities. For the future, the two founders plan to open three new establishments each year, launch a certifying training course for kindergarten teachers and extend the concept to primary and secondary schools.



cosmetics

Soin et social selling

The art of social selling

Pour prendre soin de sa peau et de son visage, il faut avoir les bons produits et maîtriser les bons gestes. C’est pourquoi Violette Soriano (M.16) et Flavie Soldan, deux anciennes de La Bouche Rouge, ont développé Belles Sœurs en 2023. La marque propose sept articles, du gua sha au sérum en passant par le gant exfoliant en soie ou le collagène marin. « Nos packagings sont en verre, les cosmétiques viennent de Bretagne et les complémentaires alimentaires d’Auvergne », détaille Violette. Mais au-delà des produits, Belles Sœurs délivre aussi son expertise, à travers un réseau de 500 ambassadrices qui expliquent, via des masterclass de deux heures, les techniques pour prendre soin de son teint. « Dans un secteur en pleine digitalisation, on utilise la vente en ligne que l’on adosse un moment de découverte et d’apprentissage », explique la cofondatrice, convaincue de la nécessité de réintroduire un contact humain dans les expériences on line.

“Glass packaging, ingredients from Brittany and Auvergne... these Belles Sœurs are committed”

To care for your skin and face, you need the right products and the right techniques. That’s why Violette Soriano (M.16) and Flavie Soldan, two La Bouche Rouge alumni, developed Belles Sœurs in 2023. The brand offers seven items, from gua sha to serum, silk exfoliating glove or marine collagen. “Our packaging is made of glass, our cosmetics come from Brittany and our food supplements from Auvergne,” explains Violette. But beyond products Belles Sœurs also delivers its expertise, through a network of 500 ambassadors, who explain over two-hour masterclasses the techniques for taking care of one’s complexion. “In a sector undergoing rapid digitalization, we use online sales as a means of discovery and re-learning,” explains the co-founder, aware of the need to reintroduce a sense of connection into online purchasing.

luxury

Des bijoux comme acte de résistance

Après avoir fui les talibans en 2023, alors qu'elle était enceinte, Sumaia Sediqi s'est réfugiée en France. Deux ans plus tard, elle cofonde DOR Afghanistan, une marque de bijoux façonnés à la main par des femmes afghanes restées au pays. Plus qu'un projet entrepreneurial, un hommage à la culture afghane et un acte de résilience. Incubée au Launchpad d'HEC, la marque prend vie entre Paris, Strasbourg et Kaboul, à travers des circuits d'acheminement complexes. Les modèles dessinés par Sumaia sont envoyés aux artisanes via WhatsApp, qui les fabriquent avec soin malgré un contexte oppressant. Elles sont rémunérées équitablement et accompagnées par des formations en ligne – l'entreprise prenant en charge leur frais de connexion à internet. Avec DOR Afghanistan – « dor » signifiant « pierre précieuse » en farsi –, Sumaia redonne une voix, un revenu et une dignité à celles qui, comme elle, refusent de se taire. Elle rêve d'en faire une plateforme d'envergure, pour que ces femmes puissent vivre de leur savoir-faire et accéder au marché international. Un bijou d'engagement.

“DOR Afghanistan redonne une voix, un revenu et une dignité aux artisanes afghanes”



Jewelry as an act of resistance

“DOR Afghanistan restores voice, income and dignity to Afghan craftswomen”

After fleeing the Taliban in 2023, while she was pregnant, Sumaia Sediqi arrived in France to rebuild her life from scratch. Two years later, she co-founded DOR Afghanistan, a jewelry brand handcrafted by Afghan women who remain in the country. More than an entrepreneurial project, DOR is a tribute to Afghan culture and a powerful act of resilience. Incubated at HEC's Launchpad program, the brand operates between Paris, Strasbourg and Kabul, navigating complex logistical routes. Sumaia designs the pieces and sends them via WhatsApp to the artisans, who craft them with care despite a repressive environment. The women are paid fairly and supported through online training programs—with the company covering their internet connection costs. With DOR Afghanistan—“dor” means “precious stone” in Farsi—, Sumaia gives voice, income, and dignity to women who, like her, refuse to be silenced. She dreams of turning it into a global platform so these artisans can live from their craft and access international markets. A gem of purpose.

© DR

health

Booster le mental des jeunes

Boosting young minds

Pour aider les 12-25 ans à surmonter leurs difficultés, Erika Seydoux (H.09) a cofondé en 2023 la plateforme de psy-tech Iamstrong, s'inspirant des thérapies cognitivo-comportementales et du coaching. En moins de 48 heures, les jeunes sont mis en relation avec un expert adapté à leur problématique : mal-être, difficulté dans les apprentissages, dépendance aux écrans... Une fois le binôme formé, Iamstrong propose un programme de huit semaines combinant une séance hebdomadaire en visio, des activités en ligne ludiques et un chat-coaching par WhatsApp. Le résultat est au rendez-vous : 90 % des inscrits suivent les huit séances ; l'évaluation du programme montre qu'il renforce la confiance et réduit le stress. Iamstrong vise 4 000 séances annuelles en 2025, dont 20 % pour des jeunes issus de milieux défavorisés.

To help 12-25 year-olds overcome their difficulties, Erika Seydoux (H.09) co-founded the psy-tech platform Iamstrong in 2023, based on cognitive-behavioral therapies and coaching. In less than 48 hours, young people are connected with the expert best suited to their problem, such as malaise, learning difficulties, or screen addiction. Once the pair has been formed, Iamstrong offers an eight-week program combining a weekly video session, fun online activities and WhatsApp chat-coaching. The impact is impressive: 90% of participants complete the eight sessions, and evaluations show it boosts confidence and reduces stress. Iamstrong is aiming for 4,000 sessions a year by 2025, with 20% for young people from disadvantaged backgrounds.



Badauds et détectives

The strolling detectives

Chimiste de formation, Émilie Juhel (M.08) commence sa carrière dans le marketing digital et la création de serious games. Très vite, elle se prend au jeu et se lance en 2024 dans une aventure entrepreneuriale. Son idée : imaginer des parcours d'énigmes à ciel ouvert. Mi-escape game, mi-chasse au trésor et balade historique, Sherlock in the City invite familles, amis et touristes à aiguïser leur sens de l'observation et leur facultés logiques tout en arpentant les rues de la ville, smartphone à la main ! Deux ans de recherches, des centaines d'énigmes, une plateforme web développée avec une junior entreprise... Portée par l'enthousiasme et encouragé par ses proches, Émilie a mis au point des itinéraires retors et jalonnés de mystères. Aujourd'hui, la jeune entrepreneuse envisage d'étendre sa juridiction en adaptant ses enquêtes parisiennes à d'autres grandes villes de France. Prêts à rouler sa bille ailleurs ?

Trained as a chemical engineer, Émilie Juhel (M.08) began her career in digital marketing and the creation of serious games. She soon fell in love with the game, and in 2024 embarked on an entrepreneurial adventure: imagining open-air enigma courses. Somewhere between an escape game, a treasure hunt and a historical stroll, Sherlock in the City invites families, friends and tourists to sharpen their sense of observation and logic... and wander the city's neighborhoods, smartphone in hand. Two years of research, hundreds of riddles, a web platform developed with a young company... Driven by enthusiasm and encouraged by those close to her, Émilie has devised a series of twisting, mystery-filled itineraries. Today, the young entrepreneur is planning to extend her investigations in the capital to other cities in France. So, are you ready to take to the streets?

Brooklyn se recycle

Recycling Brooklyn

Dans un entrepôt de Brownsville – quartier de Brooklyn, à New York, où le taux de criminalité est le plus élevé –, la société Walter allie insertion sociale et initiative environnementale. Spécialisée dans la revalorisation des matériaux et des appareils électroniques, l'entreprise n'emploie que des personnes hébergées en foyer ou en situation de grande précarité. Au total, quinze personnes travaillent dans l'atelier. « Ils n'avaient jamais eu de job. Et en deux ans, personne n'a quitté son emploi », souligne Sabine Hillenmeyer (H.88), responsable du développement commercial. L'initiative, lancée en 2022 par Guillaume Chavron, l'ex-directeur d'ATD Quart Monde, a reçu le soutien de Philippe Vigneron (H.61), fondateur de Cèdre, une autre entreprise sociale qui s'occupe du recyclage de mobilier de bureau, mais en France. Chez Walter, chaque employé est formé au tri, au désassemblage, au *data wiping* (effacement sécurisé des données) et à la revente des composants électroniques. La solution a séduit de nombreuses entreprises, parmi lesquelles Beiersdorf, Louis Vuitton ou le MoMA. Gage de qualité : l'entreprise est certifiée R2, le plus haut standard américain de traçabilité et de sécurité dans le recyclage électronique. « Notre mission est claire : recycler proprement et offrir un tremplin professionnel à ceux qui n'en ont jamais eu », résume Sabine. Une autre vision de l'économie : circulaire, inclusive et ancrée dans le réel.



“Founded by the former director of ATD Fourth World, the Walter company employs only people in extremely precarious situations”

“Créée par l'ex directeur d'ATD Quart Monde, la société Walter n'emploie que des personnes en situation de grande précarité”



In a warehouse in Brownsville, Brooklyn, which has among the highest crime rates in New York, Walter blends social integration with environmental action. Specializing in recycling electronic equipment, the company employs only people living in shelters or in extremely precarious situations. In all, 15 people work in the workshop. “They’d never had a job before. And in two years, no one has left their job,” points out Sabine Hillenmeyer (H.88), Business Development Manager. The initiative was launched in 2022 by Guillaume Chavron, ex-director of ATD Fourth World, with the support of Philippe Vigneron (H.61), founder of Cèdre, a social enterprise that recycles office furniture in France. At Walter, each employee is trained in sorting, disassembling, data wiping and reselling electronic components. The solution has won over many companies, including Louis Vuitton. Testament to its quality, the company is R2 certified, the highest American standard for traceability and security in electronic recycling. “Our mission is clear: to recycle cleanly and offer a professional springboard to those who have never had one,” Sabine sums up. Another vision of the economy: circular, inclusive and rooted in reality.

© DR

Saveur RSE

A taste for CSR



Créé à l'automne dernier par Albane Lehalle (H.23) et Alexandre Gommez (X-HEC.24), Fika Traiteur concocte des plats de saisons savoureux : crumble de légumes fondants, curry de poisson aux légumes oubliés, panna cotta rôtie aux épices... De l'approvisionnement auprès des maraîchers et viticulteurs jusqu'au service, en passant par la livraison et les cuisines, l'entreprise emploie des personnes en situation de handicap. Cette démarche d'insertion, menée en partenariat avec les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), promet « une expérience culinaire qui a du goût et du sens », comme le souligne Albane Lehalle. Idéal pour des événements, plateaux-repas ou pauses gourmandes socialement responsables.

Created last autumn by Albane Lehalle (H.23) and Alexandre Gommez (X-HEC.24), Fika Traiteur concocts tasty seasonal dishes: melt-in-the-mouth vegetable crumble, fish curry with forgotten vegetables, roasted panna cotta with spices... From sourcing from market gardeners or winegrowers, to service, delivery and cooking, the company employs disabled people. This integration approach, in partnership with ESATs, promises “a culinary experience with taste and meaning”, as Albane Lehalle emphasizes. Ideal for events, meal trays or socially responsible gourmet breaks.

food



Bulles d'oseur

bold bubbles

« Le champagne est un vin de très grande qualité, avec une complexité aromatique où le terroir a son importance. » Passé par l'école hôtelière de Lausanne et un Master Entrepreneurs, Paul de Lanouvelle (M.15), champenois par sa mère et bourguignon du côté de son père, a choisi de perpétuer la tradition familiale en créant son propre vin. En 2016, fraîchement diplômé, Paul lance une première cuvée du champagne Lanouvelle : « le brut affriolant », un assemblage majoritaire de pinot noir, avec du chardonnay et un soupçon de meunier qui vieillit en cave pendant trois ans. Cette bouteille, vendue à 50 euros dans une poignée de tables parisiennes comme Drouant, Caviar Kaspia ou Le Petit Lutetia, s'exporte bientôt en Europe, aux États-Unis et à Séoul. Aujourd'hui, la gamme s'étoffe avec le « brut classique » à l'effervescence plus vive, grâce à un vieillissement réduit à dix-huit mois. Pour des lendemains qui petillent ?

“Champagne is a very high quality wine, with an aromatic complexity in which the terroir plays an important role.” Paul de Lanouvemme (M.15), a native of Champagne on his mother's side and Burgundian on his father's, studied at the Ecole hôtelière de Lausanne and completed a Master's degree in Entrepreneurship, choosing to perpetuate the family tradition by creating his own champagne. In 2016, fresh out of college, Paul launched his first Lanouvemme campaign cuvée: “le brut affriolant”, a blend of predominantly pinot noir, with chardonnay and a hint of meunier that ages in the cellar for three years. This bottle, sold for 50 euros in a handful of Parisian restaurants such as Drouant, Caviar Kaspia and Le Petit Lutetia, was soon exported to Europe, the United States and Seoul. Today, the range has been extended to include the “brut classique”, with its livelier effervescence thanks to an eighteen-month ageing period. For sparkling evenings ?

“Fika Traiteur's project is based on an integration approach”

Bon plant resto

Dans la famille des restos *made in HEC*, il y a le géant Big Mamma lancé par Tigrane Seydoux (H.08) et Victor Lugger (H.08). On connaît aussi les burgers PNY, concoctés par Graffi Rathamohan (H.11). Il faudra désormais compter avec les adresses parisiennes d’Alice Tuyet (H.17). Qu’on ne se méprenne pas à la lecture de la carte : les « croquettes cochonnes » sont à base de pomme de terre, les « spécialités de la ro  isserie » se composent de courgettes passées au gril, les « brochettes laquées » sont aux champignons et le « grand carpaccio », c’est du radis ! Bref, vous l’aurez compris, dans les restaurants gourmets et gourmands de cette franco-vietnamienne, l’assiette est purement végétale. C’est en 2021, que l’aventure commence, avec l’ouverture de Plan D, une modeste   choppe de street-food près du canal Saint-Martin. « Je voulais entreprendre dans un business fondamental. Je savais que je n’allais pas créer une licorne mais je voulais quelque chose d’incarné. » Le succès aidant, un premier restaurant, Faubourg Daimant, s’installe dans la même rue. Depuis avril dernier, on peut également réserver sa table dans un troisième restaurant, Daimant Saint-Honoré. Une savoureuse success story    base de fruits et légumes, déjà r  f  renc  e au Guide Michelin.

“In Daimant’s gourmet restaurants, dishes are purely plant based”

Vegetable table

In the family of restaurants made in HEC, there’s the giant Big Mamma launched by Tigrane Seydoux (H.08) and Victor Lugger (H.08). We’re also familiar with PNY burgers, concocted by Graffi Rathamohan (H.11). From now on, we’ll have to reckon with the Parisian addresses of Alice Tuyet (H.17). Don’t be fooled by the menu: the “croquettes cochonnes” are potato-based, the “sp  cialit  s de la ro  isserie” consist of grilled zucchini, the “brochettes laqu  es” are mushroom-based and the “grand carpaccio” is radish! In short, you’ll have understood that in the gourmet restaurants of this Franco-Vietnamese chef, the plate is plant-based. The adventure began in 2021, with the opening of Plan D, a modest street-food stall near the Canal Saint-Martin. “I wanted to start a fundamental business. I knew I wasn’t going to create a unicorn, but I wanted something incarnate.” Following on from this success, a first restaurant, Faubourg Daimant, opened on the same street. Since last April, you can also reserve a table in a third restaurant, Daimant Saint-Honoré. A delicious success story based on fruit and vegetables, already listed in the “Michelin Guide”.

“Dans les restaurants gourmets Daimant, l’assiette est purement végétale”



   DR

SUPER ÉTUDIANT



FÉRU DE VÉLO, THOMAS VANNIER (H.25) SE LANCE DANS UN TOUR DE FRANCE DE TROIS MOIS AU PROFIT DE DEUX ASSOCIATIONS.

A PASSIONATE CYCLIST, THOMAS VANNIER (H.25) IS EMBARKING ON A THREE-MONTH TOUR DE FRANCE TO SUPPORT TWO CHARITABLE ORGANIZATIONS.

THOMAS VANNIER (H.25)

SPORTIF ET ENGAGÉ, THOMAS A ENFOURCH   SON VÉLO LE 31 MAI DERNIER POUR UN PÉRIPLE ENTRE LES VILLES ET VILLAGES DE FRANCE QUI SE TERMINERA    LA MI-AOÛT. L’OBJECTIF DE CE ROAD-TRIP INTENSIF : RÉCOLTER,    CHAQUE ÉTAPE DE SON PARCOURS, DES FONDS POUR DEUX ASSOCIATIONS.

ATHLETIC AND COMMITTED, THOMAS SET OFF ON HIS BIKE ON MAY 31ST FOR A JOURNEY THROUGH TOWNS AND VILLAGES ACROSS FRANCE, WHICH WILL WRAP UP IN MID-AUGUST. THE GOAL OF HIS AMBITIOUS ROAD TRIP IS TO RAISE FUNDS AT EVERY STOP ALONG THE WAY FOR TWO CHARITABLE ORGANIZATIONS.

SON AUTRE MOTIVATION : PARCOURIR LES QUATRE COINS DE L’HEXAGONE,    LA DÉCOUVERTE DES RÉGIONS ET    LA RENCONTRE DES GENS. EN CHEMIN, IL ESPÈRE POUVOIR DORMIR CHEZ L’HABITANT ET RENDRE VISITE AUX PERSONNES AFFILIÉES AUX DEUX ASSOCIATIONS SOUTENUES. HIS OTHER MOTIVATION IS TO EXPLORE EVERY CORNER OF FRANCE, DISCOVERING ITS REGIONS AND CONNECTING WITH PEOPLE ALONG THE WAY. HE HOPES TO FIND LODGING WITH LOCALS AND MEET WITH INDIVIDUALS CONNECTED TO THE TWO CHARITIES HE’S SUPPORTING.

LES DEUX INITIATIVES QU’IL A CHOISI DE SOUTENIR ? LAURETTE FUGAIN, QUI C  UVRE POUR L’ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES ATTEINTES DE LEUCÉMIE, ET BLEUET DE FRANCE, QUI AIDE LES SOLDATS BLESSÉS, LES FAMILLES ENDEUILLÉES, LES PUPILLES DE LA NATION ET LES VICTIMES D’ACTES DE TERRORISME.

THE TWO INITIATIVES HE CHOSE TO SUPPORT ARE LAURETTE FUGAIN, WHICH SUPPORTS INDIVIDUALS BATTLING LEUKEMIA, AND BLEUET DE FRANCE, WHICH HELPS WOUNDED SOLDIERS, BEREAVED FAMILIES, CHILDREN OF FALLEN SERVICE MEMBERS, AND VICTIMS OF TERRORISM.



I BELIEVE I CAN RIDE!

   DR



L'avis de
Tania Sanchez (H.17)

polar

Une part d'ombre

Dans *Les Négatifs*, on découvre la « photographie réelle » à travers le point de vue de trois personnages : Léonore, l'instigatrice, Nathan, le complice, et Alice, la modèle. L'écriture fluide, élégante et maîtrisée, porte cette histoire où se jouent des relations d'emprise et de domination : à quoi sommes-nous prêts par aspiration à un idéal ou par simple désir d'appartenance à un groupe ? Ces ressorts psychologiques seront sûrement familiers à de nombreux étudiants ayant vécu sur un campus, puisqu'on y découvre l'envers des universités américaines et la ville de New York sous un prisme neuf. Un roman qui donne des frissons, à la fois d'inquiétude et de joie... Du grand style !

Les Négatifs, d'Audrey Jarre (H.17), éditions Scribes, 22 €

L'avis de
Kelly Bussell (MBA.13)

montagnard

Ascensionnel

Kilomètre 360 est une histoire de résilience, de discipline et de prise de décision en période d'incertitude. En traversant les Alpes par procuration pendant six jours et 26 000 mètres verticaux, j'ai compris que la ligne d'arrivée est toujours à portée de main. Ce récit est une véritable feuille de route stratégique, mettant à nu la préparation méticuleuse et les vingt années d'aventure qui ont mené à ce moment. Un livre incontournable pour les chefs d'entreprise et tous ceux qui sont amenés à repousser leurs limites dans la poursuite d'un objectif.

Kilomètre 360, d'Albert Meige (MBA.13), éditions Paulsen-Guérin, 22 €



exploratoire



L'avis de
Bourry Ndao (E.16)

Croisant les expériences de personnes en situation de handicap et d'organisations chargées de les accompagner, ce livre vise à favoriser l'émergence de solutions innovantes en matière d'inclusion sociale, professionnelle et entrepreneuriale. Un ouvrage éclairant qui met en lumière l'innovation inclusive, et appelle à une vaste action publique en faveur des minorités.

Handicaps, de l'innovation sociale à l'innovation inclusive, de Julien Billon (E.17), éditions Inseï, 15 €

prémonitoire



L'avis de
Laurence Lemaignan (H.99)

Ce roman d'aventures, captivant et poétique, nous transporte dans un futur hostile pour suivre le voyage initiatique de deux adolescents courageux que tout oppose. Une fresque puissante sur l'audace, la connaissance et l'émancipation, qui touche le cœur et l'esprit. Attention, addictif : une fois commencé, c'est un livre qu'on ne le lâche plus !

La République des Dames, de Marc-Antoine Bois (H.00), Éditions du Panthéon, 26,50 €

mémoire



L'avis de
Catherine Coëffic (H.81)

Deux familles, arménienne et juive, liées par l'amitié et les épreuves, traversent l'horreur des massacres de Marash de 1920 en Turquie et ceux de la Seconde Guerre mondiale. De la Cilicie et de Constantine à Lyon en passant par Marseille, leurs destins se croisent, portés par l'espoir. 50 ans plus tard, leurs enfants se retrouvent, unis par la mémoire et la volonté de transmettre.

Le Fil du vent et de l'oubli, de Patrick Avermonide – alias Patrick Aouate (H.81), Hello Éditions, 17 €

radar



L'avis de
Tanguy de la Villeguerin (E.16)

C'est à l'exploration d'un monde à la fois familier et exotique que nous convie cet essai : celui de la génération Z, fraîchement majeure. Des exemples concrets permettent d'apprivoiser les codes et les émotions de ces jeunes adultes. 10 chapitres courts indispensables à quiconque se trouverait en position de manager ces nouvelles recrues.

Manager la Gen Z, d'Olivier Friedman (E.16), éditions Gereso, 23 €

histoire



L'avis de
Christian Keufer (H.70)

À travers l'itinéraire sentimental d'un couple de Hongrois qui frise le divorce puis se réconcilie au lendemain la chute du mur de Berlin, l'auteur, qui a bien connu les pays de l'Est à l'époque du bloc soviétique, décrit les bouleversements politiques et intimes qui ont bousculé l'Europe en 1989. Un récit poignant.

Merci la chute du mur, de Jean-Pierre Castelain (H.70), éditions Amalthée, 19,50 €

traquenard



L'avis de
Paul Clerc-Renaud (H.70)

Un peintre, au bord du découragement, se retrouve mêlé à des opérations spéciales sur fond de trafic de drogue. Sa passion pour une femme le pousse à oser prendre de grands risques et à découvrir en lui des qualités de courage insoupçonnées. Un roman d'aventures passionnant, avec, en toile de fond, la situation au Proche-Orient.

Mort d'une cariatide, d'Alain Caradeuc (H.70), éditions Librisphaera, 22 €

espoir



L'avis de
Victoire Fritsch (H.16)

À partir des témoignages du grand débat national de 2019, cet essai réexamine de manière incisive les politiques économiques censées répondre aux problèmes quotidiens des Français : trouver un travail qui paie, bien manger à un prix abordable, se déplacer... Une analyse concrète qui montre qu'une réconciliation entre politiques économiques et attentes des Français reste possible.

Repartir du réel, de Louis de Crevoisier (H.16) et Paul-Armand Veillon (H.16), éditions de l'Observatoire, 21 €

beaux arts



L'avis de
Jeanne Courouble (E.08)

Le lauréat du prix X-HEC Entrepreneurs nous entraîne dans le formidable monde du marché de l'art, où Paris réenchante un secteur qui risquait de perdre son âme. Grâce à ses musées, à ses mécènes et à l'engagement des pouvoirs publics, Paris crée un écosystème original où innovations esthétiques et technologiques transcendent la simple marchandisation de l'art.

Paris est une fête : comment Paris réinvente le marché de l'art, de Lorenzo Béatrix (X-HEC.23), éditions Atlande, 21 €



HEC WORLDWIDE

INDE

Pragya Sharma

(mba.26)

Dehli. Enfant, Pragya observait sa mère s’habiller tous les matins et l’écoutait raconter l’histoire de chaque vêtement. « Elle me disait que tel habit avait été confectionné pendant trois mois par un artisan d’un village du sud de l’Inde, que telle robe avait appartenu à sa mère soixante ans auparavant... Elle a façonné ma vision émotionnelle de la mode », se souvient la jeune Indienne. Très tôt, elle s’inquiète de l’essor de la fast fashion, qui menace les communautés d’artisans d’Asie du Sud. Avant même d’entamer ses études, elle écrit pour des magazines spécialisés, dont *Fantaschic* à New York et le *Sun Times* à Delhi, des articles destinés à sensibiliser les lecteurs aux enjeux d’une filière textile responsable. Mais l’exercice a ses limites. « En Inde, la presse n’est pas libre : il y a beaucoup d’influences politiques. J’ai donc abandonné le journalisme, sans regret. » En 2018, après un bachelor de design et communication à l’Institut des technologies de la mode de Bombay, Pragya rejoint la start-up Nor Black Nor White. Le concept : une fabrication artisanale à la commande. Ce qui présente des avantages : absence de stock, des articles uniques, le tout dans le respect des employés et des fournisseurs.

Mais après cinq ans, Pragya aspire à autre chose. « J’adorais ce que je faisais, mais je voulais le faire à plus grande échelle, travailler avec 60 ou 70 communautés plutôt qu’une dizaine. J’ai donc tenté d’intégrer le MBA d’HEC », explique-t-elle. Elle se tourne alors vers la Laidlaw Foundation, qui finance les frais de scolarité des étudiantes étrangères les plus brillantes. Quand on l’appelle pour lui annoncer que sa candidature a été retenue, elle exulte. « J’ai dû pleurer de joie au téléphone pendant un quart d’heure. » Un succès salué par ses parents, et en particulier par sa mère, consciente de la difficulté de réussir en tant que femme en Inde. Fin novembre, lors de la clôture de la campagne Impact Tomorrow au théâtre Mogador, Pragya était invitée par la Fondation HEC à s’exprimer devant le public en tant que boursière. Impressionnée par l’accueil qui lui est réservé et les compliments qui fusent de toutes parts, elle a déclaré : « C’était la première fois que j’ai vraiment ressenti qu’il y avait une place pour moi en France. »

As child, Pragya watched her mother get dressed each morning, listening intently as she shared the stories behind every piece of clothing. “She would tell me how one garment had taken three months to craft by an artisan in a village in southern India, or how a dress had once belonged to her own mother sixty years ago. She shaped my emotional connection to fashion,” Pragya recalls. Early on, she became concerned about fast fashion’s threat to artisan communities. Even before college, she wrote for Fantaschic (New York) and The Sun Times (Delhi), promoting a responsible textile industry. But journalism’s limits soon became clear. “The press in India isn’t truly free. I moved on without regret.” After earning a bachelor’s in design and communication from Mumbai’s Fashion Technology Institute, in 2018 Pragya joined Nor Black Nor White, a startup offering made-to-order, artisan-made fashion—eliminating stock and ensuring fair practices.

But after five years, Pragya yearned for something different. “I loved what I was doing, but I wanted to do it on a larger scale, working with 60 or 70 communities rather than a few. That’s why I applied to the HEC Paris MBA,” she explains. She turned to the Laidlaw Foundation, which funds the tuition fees of the brightest foreign students. When she got the call that her application had been accepted, she was ecstatic. “I must have cried tears of joy on the phone for 15 minutes.” A success hailed by her parents, and in particular by her mother, who is well aware how difficult it is to succeed as a woman in India. In November, she spoke at HEC’s Impact Tomorrow event at the Théâtre Mogador. “It was the first time I truly felt there was a place for me in France.”



HEC WORLDWIDE

ÉTATS-UNIS

Toby Tiktinsky

(e.22)

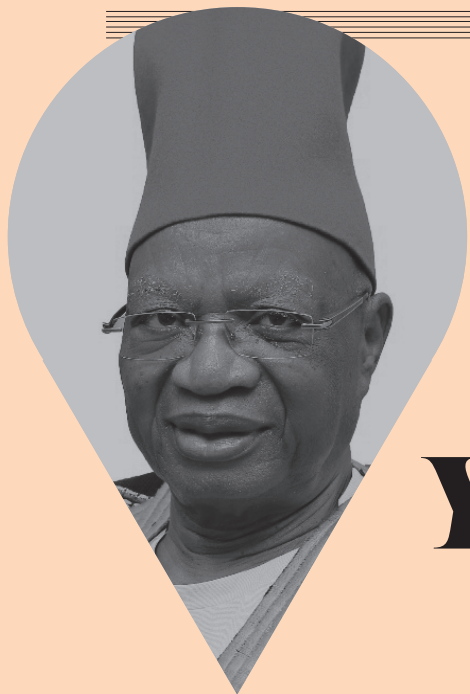
New York. Entrepreneur engagé pour la protection de l’environnement, Toby Tiktinsky est né en Californie. Élevé en pleine nature, dans un paysage lacéré par la sécheresse, il est marqué très tôt par la nécessité de préserver les ressources. « On prenait des douches avec des seaux pour économiser l’eau », se souvient-il. Après des études en sciences de l’environnement, il rejoint la London School of Economics, où il est séduit par les solutions de marché aux enjeux écologiques. En 2005, il travaille un temps pour l’Agence américaine de protection de l’environnement (United States Environmental Protection Agency, EPA), puis fonde sa première entreprise, sobrement intitulée Economic Solutions for the Environment. Son objectif : utiliser les marchés carbone pour financer la transition énergétique. De Karachi à Dubaï, il collabore avec l’industrie pour développer des solutions concrètes.

L’expérience de Toby sur les problématiques environnementales prend un nouveau tournant lorsqu’il rejoint Bright Farms, une start-up spécialisée dans l’agriculture durable. « Nous avons appliqué le modèle des contrats d’achat d’énergie à l’agriculture responsable. L’idée était de fournir des produits locaux toute l’année, en supprimant le transport à travers le pays et en économisant eau et énergie », explique-t-il. En tant que directeur commercial, il signe des contrats pour plus de 100 millions de dollars. En 2015, Toby se recentre sur la décarbonation des systèmes énergétiques industriels. Avec Convergent Energy and Power, il développe des projets de stockage d’énergie à grande échelle. Pour aller plus loin, il s’inscrit en EMBA à HEC Paris en 2021, attiré par l’approche entrepreneuriale et le programme énergie de l’École. C’est là qu’émerge Rebel Fuels, son nouveau projet : produire du méthane à partir de CO₂ et d’hydrogène. Une idée ancienne, rendue possible grâce aux progrès technologiques. « Les marchés sont prêts à payer plus pour du gaz propre », explique-t-il. À la tête de Rebel Fuels, Toby poursuit sa mission : prouver que durabilité et rentabilité peuvent aller de pair. Un modèle d’entrepreneur inspirant, au service de la planète.



Toby Tiktinsky, a committed environmental entrepreneur, was born and raised in California. Growing up surrounded by nature, and the harsh reality of drought, he learned from early age the importance of conserving resources. “We used buckets in the shower to save water,” he recalls. After earning a degree in environmental science, Toby furthered his studies at the London School of Economics, where he became fascinated by market-based solutions to environmental challenges. In 2005, he worked briefly for the U.S. Environmental Protection Agency (EPA) before launching his first venture, Economic Solutions for the Environment. His goal was using carbon markets to finance the energy transition. From Karachi to Dubai, he partnered with industries to develop practical, scalable solutions. Toby’s journey took a pivotal turn when he joined Bright Farms, a startup focused on sustainable agriculture. “We applied the power purchase agreement model to responsible farming—delivering local produce year-round while cutting transportation, water, and energy use,” he explains. As chief commercial officer, he secured more than \$100 million in contracts.

In 2015 he shifted focus back to decarbonizing industrial energy systems. At Convergent Energy and Power, he developed large-scale energy storage projects. Seeking to deepen his entrepreneurial and energy expertise, he enrolled in the HEC EMBA in 2021. There, Rebel Fuels was born, a startup producing methane from CO₂ and hydrogen. “It’s an old idea now viable thanks to technological advances. Markets are willing to pay more for clean gas.” A model entrepreneur, he remains committed to climate solutions.



HEC WORLDWIDE

CÔTE D'IVOIRE

Tiémoko Yadé Coulibaly

(h.62)

Sinématiali.

Né en 1940, Tiémoko a grandi sans son père, élevé par Eva, l'épouse de son grand-père. Scolarisé à Korhogo, au nord de la Côte d'Ivoire, il est vite repéré par sa professeure pour son intelligence et ses capacités. Reçu major au concours du lycée Delafosse à Dakar, il bénéficie d'une bourse et défie les préjugés ethniques en intégrant HEC en 1958. Sur le campus du boulevard Malesherbes, les élèves issus de minorités sont très rares. Il prend ses quartiers à la Cité Universitaire, dans le 14^e arrondissement, et se distingue par son ardeur au travail. Il devient le premier Ivoirien diplômé d'HEC. Seule une note de stage abaissée l'empêche de figurer parmi les premiers. Cette injustice, loin de l'abattre, forge sa détermination : il n'oubliera jamais qu'il faut, pour durer, allier excellence et résilience.

Il commence sa carrière en France, chez Barclays puis à la Société Générale, où il rédige par un rapport sur la transformation bancaire. Au milieu des années 1970, de retour en Côte d'Ivoire, il intègre la BCAO avant de retrouver le giron de la Société Générale, où il restera quarante-six ans. Nommé directeur général de la filiale ivoirienne en 1985, il initie un vaste chantier de modernisation : la banque renouvelle ses infrastructures, implante les premiers guichets automatiques et élargit son réseau national. En quelques années, la Société Générale Côte d'Ivoire devient la première banque du pays. Convaincu que l'émancipation économique est la clé du progrès social, il prend le parti de la finance et de l'éducation. Fidèle en amitié comme en convictions, il noue une relation forte avec le président Houphouët-Boigny, mais conserve son indépendance, n'hésitant pas à s'opposer à certaines de ses décisions. À 84 ans, il relève un nouveau défi en devenant chef de canton à Sinématiali (poste qu'occupait jadis son grand-père) et publie ses mémoires, *La Main de Dieu*, où transparaît son espoir intact en la jeunesse et en la capacité de l'homme à se dépasser.

Born in 1940, Tiémoko was raised by Eva, his grandfather's wife, in Korhogo, northern Côte d'Ivoire. A gifted student, he earned a scholarship to Lycée Delafosse in Dakar and broke ethnic barriers by entering HEC Paris in 1958. At a time when minority students were rare, he stood out for his determination and became the first Ivorian HEC graduate. An unfair internship grade kept him from the top of his class—a setback that only strengthened his resolve. His motto: excellence and resilience.

He began his career in France, first at Barclays, then Société Générale, where he authored a report on banking transformation. In the mid-1970s, he returned to Côte d'Ivoire, joined BCAA, and later rejoined Société Générale, where he stayed 46 years. Appointed CEO of the Ivorian subsidiary in 1985, he launched a vast modernization plan: upgrading infrastructure, installing the country's first ATMs, and expanding the national branch network. Within a few years, Société Générale Côte d'Ivoire became the country's leading bank. A firm believer in economic empowerment as a driver of social progress, he committed himself to finance and education. Loyal in friendship and conviction, he formed a strong bond with president Houphouët-Boigny, yet remained independent and unafraid to voice disagreement when necessary. At 84 Tiémoko has embraced a new challenge, becoming chief of the Sinématiali canton, a role his grandfather once held. He also published his memoir, "La Main de Dieu" ("The Hand of God"), which reflects his enduring hope in youth and the human capacity for transcendence.



HEC WORLDWIDE

MEXIQUE

Kayra Castillo

(mba.26)

São Paulo.

Diplômée en ingénierie biotechnologique à l'Institut de technologie et d'études supérieures de Monterrey (Mexique), Kayra Castillo a toujours eu à cœur de faire les choses avec précision, efficacité et sens. À la fin de ses études, elle part travailler au Brésil pour DSM-Firmenich, une entreprise de santé, biosciences et nutrition. Mais au lieu d'exercer dans un labo, elle est chargée d'organiser des sessions de formation en commerce et marketing. Un vrai challenge. « À ce moment-là, je me suis dit que j'aurais peut-être moi-même besoin d'une formation plus structurée dans ce domaine. » Une réflexion qui l'amène à HEC Paris. Attirée par la diversité du programme, sa structure et ses spécialisations, Kayra voit dans le MBA de 16 mois une grande opportunité. Animée par l'ambition de s'installer en Europe, elle estime que le calendrier du programme – fin des cours en décembre, remise des diplômes en mai – lui offre une flexibilité stratégique. « C'était un élément important pour moi. » C'est grâce à la bourse Laidlaw Foundation que cette reconversion a été possible. Sans ce soutien, elle n'aurait pas pu envisager d'intégrer HEC. Créée pour soutenir des femmes issues de milieux modestes, cette bourse lui a non seulement permis de lever les freins financiers, mais aussi de se sentir entourée et encouragée. « Les femmes de la communauté Laidlaw sont incroyables. »

Désormais à mi-parcours de son MBA, Kayra a élargi ses compétences en stratégie et en finance, sans perdre de vue ses valeurs. « Le développement durable a toujours été primordial pour moi », confie-t-elle, évoquant son souhait de faire le lien avec l'univers du luxe – l'un des atouts du programme étant les certificats proposés avec Kering et LVMH. Son rêve ? Travailler dans la beauté ou les soins de la peau pour une grande marque française. « Je postule dans ce secteur et j'en profite pour perfectionner mon français. » Son conseil ? « Restez fidèle à vous-même, fixez un objectif et trouvez les moyens de l'atteindre. »

A biotechnology engineering graduate from the Monterrey Institute of Technology (Mexico), Kayra Castillo began her career in Brazil at DSM-Firmenich. Her first role was not a lab, but organizing business and marketing training sessions, which presented its own challenges. "That's when I realized I might need more formal training in this field myself," she recalls. That insight led her to HEC Paris. Drawn to the program's diversity, structure, and specialization options, Kayra saw the 16-month MBA as a unique opportunity. With plans to settle in Europe, she found the academic calendar offered the strategic flexibility she was looking for.

Her career pivot was made possible thanks to the Laidlaw Foundation scholarship. Without that support, joining HEC would have been out of reach. Created to empower women from underprivileged backgrounds, the scholarship helped remove financial barriers and provided a strong support network. "The women in the Laidlaw community are incredible," she says. Now midway through her MBA, Kayra has broadened her skills in strategy and finance, while staying true to her values. "Sustainability has always been a priority for me," she says, adding that she hopes to connect it with the world of luxury—an area the HEC program actively explores through partnerships with Kering and LVMH. Her dream? To work in beauty or skincare for a leading French brand. "I'm applying in this sector, and using the opportunity to improve my French," she adds with a smile. Her advice is simple: "Stay true to yourself, set a clear goal, and find the means to reach it."

Entretien HEC _ **Xavier Huillard**, directeur général de Vinci

30_09_2024



Le défi de ce siècle, la transition énergétique, c'est ce qui tire nos métiers et fédère nos collaborateurs."

"This great challenge of the century—the energy transition—is what drives our business lines and unites our employees."

**Xavier Huillard**

1996
Deputy CEO in charge of International Operations and Special Projects at Sogea

1998
Deputy CEO of Vinci

2000
Chairman of Vinci Construction

2002
Executive Vice President of Vinci

2004
Chairman of Vinci Energies

2010
Chairman and CEO of Vinci

2011
Chairman of the Institut de l'Entreprise

Make infrastructure green



Il faut revisiter, de manière progressive sur les années qui viennent, l'ensemble de notre infrastructure autoroutière de façon à la rendre compatible avec les nouvelles données météorologiques et décarboner le secteur. On doit s'y mettre maintenant si l'on veut avoir une chance d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050."

"We need to gradually revisit our entire highway infrastructure over the coming years to make it compatible with new weather patterns and to decarbonize the sector. We need to start now if we want any chance of reaching carbon neutrality by 2050."

The advantage of presence



Nous avons 150 000 collaborateurs entièrement tournés vers la transition énergétique. Nous sommes très décentralisés, avec près de 5 000 business units. Nous sommes partout, nous maillons le territoire. Cela permet de comprendre les enjeux, les priorités et la manière de faire avancer les sujets au niveau local. C'est l'un de nos avantages compétitifs."

"We have around 150,000 employees fully dedicated to the energy transition. We are highly decentralized, with nearly 5,000 business units. We are everywhere; we are deeply embedded in the territory. This allows us to understand the challenges, priorities, and how to move projects forward locally. That is clearly one of our competitive advantages."

© DR

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE L'ÉMISSION PRÉSENTÉE PAR HEDWIGE CHEVRILLON ET VINCENT BEAUFILS SUR BFM BUSINESS ET WWW.HECSTORIES.FR

Entretien HEC _ **Christophe Périllat**, directeur général de Valeo

25_11_2024



Nous ne croyons pas en l'hydrogène. Pour rendre la voiture décarbonée, il n'y a pas cinquante solutions, il n'y en a qu'une : la voiture électrique."

"We don't believe in hydrogen. There aren't fifty ways to decarbonize the car—there's only one: the electric vehicle."

**Christophe Périllat (E.00)**

1985
Graduated from École polytechnique de Paris

1990
Began his career at Labinal Aero

2000
Graduated of the MBA program at HEC Paris

2000
Joined Valeo as Division Director

2009
President of the Comfort and Driving Assistance Systems Branch

2011
Chief Operating Officer

2021
Chief Executive Officer

A road to change



Lorsque j'ai pris mes fonctions de DG de Valeo, j'ai dit à mes équipes : 'Préparez-vous et attachez vos ceintures parce que nous allons assister à une transformation brutale de notre industrie pendant les dix prochaines années, pour le meilleur et pour le pire !'

"When I took over as CEO of Valeo, I told my teams: 'Get ready and fasten your seatbelts, because we're about to witness a dramatic transformation of our industry over the next ten years—for better or for worse!'"

Speeding up R&D



Si on prend la France et l'Europe de manière générale, nous avons mis 9 milliards sur la table en recherche et développement pour construire, pour inventer les technologies qui remplacent celles du moteur à combustion. On a développé des technologies sur les moteurs électriques, sur les onduleurs, c'est-à-dire toute l'électronique de puissance."

"If we look at France and Europe more broadly, we've put €9 billion on the table for research and development to build and invent the technologies that will replace the internal combustion engine. We've developed technologies for electric motors, inverters, and other power electronics."

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE L'ÉMISSION PRÉSENTÉE PAR HEDWIGE CHEVRILLON ET VINCENT BEAUFILS SUR BFM BUSINESS ET WWW.HECSTORIES.FR

Entretien HEC

16_12_2024

William Kadouch Chassaing,

co-CEO d'Eurazeo



L'impact est un point fondamental. On a six fonds à impact. On en est en train d'en lancer encore un cette année."

"Impact is a key focus for us. We have six impact funds, and we're launching another one this year."



William Kadouch Chassaing

2007
Joined Société Générale
as Head of Strategy

2013
Head of Group Strategy

2018
Deputy CEO, Group Chief
Financial Officer

2018
Board Member at Amundi

2023
Co-CEO of Eurazeo

Expensive energy

“

Tout ce qui est associé au secteur industriel allemand et en particulier au secteur automobile souffre aujourd'hui. Les prix de l'énergie sont quatre fois plus élevés au mégawatt-heure pour un opérateur allemand ou français, qu'aux États-Unis.”

“Everything associated with the German industrial sector—and particularly the automotive sector—is currently struggling. Energy prices today are four times higher per megawatt-hour for a German or French operator than they are in the United States.”

The temptation of America

“

Les États-Unis, c'est formidablement attirant parce que la croissance y est plus forte, le coût de l'énergie y est bien plus faible et il y a beaucoup d'innovation. Et puis, le choc trumpiste ne s'est pas encore matérialisé. C'est une espérance de baisse d'impôts. C'est une espérance de dérégulation.”

“The United States is currently extremely attractive: growth is stronger, energy costs are significantly lower, and there's a great deal of innovation. And the 'Trump slump' has not yet materialized. There's an expectation of tax cuts, and deregulation.”

stories



PERSONAL DATA

Democratic risk

Jean Tirole

Lors d'une conférence HEC Talks, organisée par HEC Paris, l'économiste et prix Nobel Jean Tirole s'est exprimé sur la question des données personnelles dans un monde massivement numérisé. Le chercheur s'est notamment alarmé des risques politiques que représente l'évolution des technologies, en montrant comment le faible coût d'accès aux données personnelles créait des conditions propices aux dérives totalitaires. Un appel à la vigilance et à la régulation d'une criante actualité, dont le texte (non intégral) est retranscrit ci-après.

At an HEC Talks conference organized by HEC Paris, economist and Nobel Prize winner Jean Tirole spoke about the issue of personal data in a massively digitized world. The researcher was particularly alarmed by the political risks posed by the evolution of technologies, showing how the low cost of access to personal data was creating conditions conducive to totalitarian excesses. A call for vigilance and regulation of the utmost topicality—the text of which (not in full) is transcribed hereafter.

“J

Je suis très heureux d’être ici ce soir pour vous parler d’un sujet essentiel : la vie privée. Mais je dois vous prévenir tout de suite : vous allez entendre le point de vue d’un économiste. Cela signifie que je ne traiterai pas de tous les aspects du sujet, mais je vais partager une lecture ancrée dans ma discipline, même si d’autres domaines m’intéressent fortement. Commençons par une notion devenue centrale : la société de surveillance. Nous vivons une évolution technologique fulgurante. Smartphones, reconnaissance faciale, villes intelligentes... autant d’outils qui permettent aux plateformes et aux gouvernements d’accéder à une masse d’informations sur qui nous sommes, nos préférences, nos comportements, nos cercles sociaux. Le problème, c’est que le coût marginal de cette connaissance, autrefois élevé, est désormais quasi nul. Et cela signifie qu’à défaut de régulation, les informations personnelles risquent de devenir publiques ou de tomber aux mains d’acteurs privés ou publics. Il faut donc réfléchir aux conséquences de cette évolution. Je commencerai donc par trois observations simples.

Hâte et consentement

Première observation : nous avons le droit de savoir qui détient nos données, et ce qu’on en fait. Lorsqu’on évoque les dangers liés à la gestion de nos données par des plateformes, on entend souvent : « Oui, c’est risqué. » C’est exact, mais pas suffisant. Car même lorsqu’il y a violation, ou utilisation non souhaitée de nos données, nous subissons une perte – sans aucune compensation. C’est ce que nous appelons une externalité. L’autre problème fondamental, c’est ce que j’appelle le « consentement non informé ». Je ne sais pas vous, mais personnellement, lorsque je veux consulter le score du Stade Toulousain à la mi-temps, je clique frénétiquement sans lire quoi que ce soit, même si je crois accorder de la valeur à ma vie privée. Pourquoi ? Parce qu’il est pratiquement impossible de comprendre ce à quoi je consens. Je ne connais pas les 150 partenaires auxquels mes données seront trans-

“i

I’m really pleased to be here this evening to talk about a topic that’s absolutely essential: privacy. But let me warn you upfront—you’re going to hear an economist’s point of view. That means I won’t cover everything there is to say about privacy. I’ll offer a perspective rooted in economics, even though I take great interest in other disciplines. Let’s begin with something that has become central to our era: the surveillance society. We’re witnessing an explosion of technology. Smartphones, facial recognition, smart cities—all these tools allow platforms and governments to gather massive amounts of information about who we are, what we like, how we behave, and who we’re connected to. What’s changed? The marginal cost of knowing all this—once very high—is now almost zero. And that means that if we don’t regulate, personal information risks becoming public or falling into the hands of powerful actors, private or public. So we need to think seriously about the consequences of this evolution. And I’ll start with three simple observations.

Haste and consent

First observation: we have a right to know who holds our data, and what they’re doing with it. We often hear people say: “Sure, it’s risky to give so much data to platforms.” That’s true. But it’s not enough. Even when our data is misused, or simply shared without our full awareness, we suffer a loss. And we’re not compensated for it. Economists call that an externality. The second issue is what I call “uninformed consent”. I don’t know about you, but when I want to check the halftime score of the Toulouse rugby match, I click without reading a thing, even though I claim to care about my privacy. Why? Because it’s nearly impossible to understand what I’m agreeing to. I don’t know who the 150 “partners” are that will receive my data. The policies are obscure, the acronyms are cryptic. I’d need hours to figure it out. That’s why I’m calling for regulation. You’ll say: “Typical—another Frenchman calling for regulation.” But honestly, this is beyond what individuals can handle alone. We need regulators. It’s like when you go out to dinner, you don’t trace the entire supply chain of the restaurant to make sure the



© HEC Paris

mises. Les politiques sont obscures, les acronymes abscons. Il me faudrait des heures pour comprendre. C’est pourquoi j’en appelle à la régulation. Vous allez dire : « Encore un Français qui veut réguler. » Oui, mais franchement, c’est au-delà de mes capacités individuelles. Nous avons besoin de régulateurs. Lorsque vous allez au restaurant, vous ne retracez pas toute la chaîne d’approvisionnement pour vérifier la qualité des produits. Et si vous placez votre argent dans une banque, vous ne passez pas vos nuits à scruter son bilan. Même si c’était faisable, ce serait absurde. Nous déléguons cette vigilance. Il faut faire de même pour la gestion des données numériques. Et ce n’est pas tout. Il y a un aspect plus subtil : le partage de données par autrui. Même si vous partez dans une vallée reculée de l’Ariège, sans ordinateur, sans téléphone, les plateformes apprennent encore des choses sur vous. Comment ? Par vos proches, vos amis, vos collègues... Ils partagent des informations – sur votre santé, vos opinions, vos activités – qui sont captées et exploitées. Votre « graphe social » devient une source d’information qui vous échappe.

food is safe. And when you put your savings in a bank, you don’t spend your nights inspecting their balance sheet. Even if you could, it would be absurd. We delegate that oversight, and we should do the same when it comes to digital consent.

And there’s a more subtle problem: data shared by others. Even if you disappear to some remote valley in the Pyrenees, no phone, no laptop, platforms still learn things about you. How? Through your family, your friends, your colleagues. They’re sharing information about your health, your politics, your activities. Your social graph becomes a data source you don’t control.

The price of transparency

Second observation: privacy isn’t just a matter of personal choice. First, because of data externalities, when I share my data, I’m also revealing things about you. Second, because we’re limited. Understanding how our data is used takes time, energy, and expertise. And we’re impulsive. I want the match score, I click. This combination of high transaction costs and impatience is dangerous. There’s another issue economists talk about: “unraveling”. Imagine you’re

Le prix de la transparence

Deuxième observation : la transparence ou la vie privée ne relèvent pas uniquement du choix individuel. D’abord à cause des externalités de données : en partageant mes données, je révèle aussi des choses sur vous. Ensuite, parce que nous sommes limités : vérifier l’usage de nos données prend du temps, demande des compétences. Et parce que nous sommes impulsifs. Je veux connaître le score du match, je clique. Ce mélange – coûts élevés et impatience – est dangereux. Autre phénomène : ce que les économistes appellent le « déballage » (*unraveling*). Imaginez que vous postulez pour un emploi. On vous demande : « Accepteriez-vous de partager votre page Facebook ? » Vous hésitez. Vous n’avez rien à cacher, mais cela vous dérange. Mais si vous refusez, on pensera que vous cachez quelque chose. Même si l’employeur vous dit que c’est facultatif. Alors vous acceptez, à contrecœur. Tout cela montre que le « marché de la vie privée » fonctionne mal.

Troisième observation : la transparence peut avoir un coût. Je vais vous donner deux exemples classiques issus de la théorie économique. Le premier, c’est que la transparence peut nuire au droit à l’oubli. Dans le droit, et dans quasiment toutes les traditions religieuses, il existe un principe fondamental : lorsque l’on commet une faute, on en paie le prix, mais ensuite, on a droit à une seconde chance. C’est ce qui justifie l’effacement du casier judiciaire des mineurs ou la possibilité d’effacer certaines dettes dans une procédure de faillite. Mais sur internet, les données restent en ligne indéfiniment. Ce qui signifie que vous pouvez être jugé à vie pour une erreur passée. Et c’est là qu’intervient la théorie des incitations : si l’on sait que notre passé nous suivra toujours, pourquoi changer ? Pour repartir sur de bonnes bases, il faut avoir droit à un nouveau départ. Le second effet pervers, c’est la segmentation des marchés. En clair : les plateformes savent tellement de choses sur nous qu’elles peuvent fixer des prix personnalisés. Elles connaissent notre localisation, notre historique d’achats, nos amis... Elles peuvent donc estimer précisément notre disposition à payer – et adapter leurs prix en conséquence. En théorie, c’est efficace. En pratique, cela veut dire que vous payez souvent plus, et que vous perdez une partie de votre pouvoir d’achat sans vous en rendre compte. Et si, comme moi, vous êtes un peu naïf ou mal informé, c’est pire. Les plateformes s’en aperçoivent



applying for a job and the employer asks, “Would you mind sharing your Facebook page?” You hesitate. You don’t have anything to hide, but it still feels intrusive. And yet, if you say no, it will seem like you do have something to hide. Even if the employer says, “It’s optional,” you’ll likely say yes, reluctantly. All of this shows one thing: the privacy market doesn’t work properly. Third observation: transparency can come at a cost. Let me give you two classic examples from economic theory. The first concerns the right to be forgotten. In law, and in most religions, there’s a basic principle: when you make a mistake, you pay your dues, and then you’re entitled to a second chance. That’s why criminal records can be wiped clean for minors. That’s why bankruptcy laws allow people to start over. But on the internet, nothing is ever forgotten. Which means your past can follow you forever. And here’s what incentive theory tells us: if people know they’ll never get a second chance, why would they bother to change? You need a clean slate if you want people to take a better path. The second example is market segmentation. Platforms know so much about us—our location, purchases, device type, friends—that they can set personalized prices. They know exactly how much you’re willing to pay, and they adjust accordingly. In theory, that’s efficient. In practice, it means you often pay more without realizing it, and your purchasing power shrinks. And if, like me, you’re a bit naïve or uninformed, it’s even worse. Platforms pick up on that fast. They can recommend low-quality products—the infamous “lemons”—because they know you won’t spot the difference. One last, more troubling example: genetic data. If insurers get access to your genomics, they can estimate your risk of illness. You’re not required to

“En partageant mes données, je révèle aussi des choses sur vous...”

très vite – elles peuvent vous proposer des produits de mauvaise qualité, les fameux « lemons », parce qu’elles savent que vous ne verrez pas la différence. Un dernier exemple, plus inquiétant : les données génétiques. Si les assureurs y ont accès, ils peuvent savoir si vous avez un risque élevé de développer certaines maladies. Vous n’êtes pas obligé de partager ces données... mais si vous refusez, cela éveille immédiatement les soupçons. Et vous risquez de ne pas obtenir de couverture du tout. C’est pourquoi, dans de nombreux pays, les assureurs privés n’ont pas le droit de discriminer selon certains critères – pas seulement pour des raisons éthiques, mais parce que cela mettrait en péril l’équilibre même du marché.

Petite vieille, grande théorie

Allons un peu plus loin dans la réflexion économique, en introduisant la question de l’image sociale. Nous avons tous, à des degrés divers, le souci de ce que les autres pensent de nous. Commençons donc par ce qu’on appelle les comportements consensuels. Il s’agit d’actions sur lesquelles nous sommes à peu près tous d’accord : commettre un crime, polluer, se comporter de façon égoïste... ce sont des comportements considérés comme négatifs. Dans ces cas-là, la transparence a des effets bénéfiques. Elle discipline les comportements. La recherche expérimentale est formelle : lorsque nous sommes observés, nous avons tendance à agir de manière plus éthique. On vote davantage, on donne plus facilement son sang, on aide une personne à traverser la rue... surtout si quelqu’un

share that information, but refusing raises suspicions. And you might be denied coverage altogether. That’s why in many countries insurers are banned from discriminating based on certain data, not just for ethical reasons, but because it would destabilize the entire insurance system.

Social image and incentives

Let’s go a bit deeper into the economic analysis by bringing in the idea of social image. We all care to varying degrees about how we’re seen by others. Let’s start with so-called “consensual behaviors”. These are actions that pretty much everyone agrees are wrong: committing a crime, polluting, acting selfishly. In these cases, transparency tends to have positive effects. It encourages better behavior. Experimental research is very clear: when we know we’re being watched, we act more ethically. People vote more, donate blood more readily, help others cross the street—especially when someone’s looking. But there’s a catch. Psychologists have shown something interesting: the power of excuses, or what they call “moral wiggle room”. If we have an excuse, we can still think of ourselves as good people even when we don’t act accordingly. For instance: “I didn’t help the little old lady because I was rushing to give a lecture at HEC”. Let me take a small detour here and tell you about a model I developed with Roland Bénabou. (Yes, this part is a bit self-centered, but at least I know my own work well.)

In our model, we analyze what drives people to act prosocially, in other words, to create positive externalities. Three types of motivations are at play. First, intrinsic motivation: I genuinely care about others. Second, extrinsic motivation: I receive a reward (say, I’m paid to give blood) or avoid a cost. And third, reputational motivation: I want others, and myself, to see me as a good person. That’s about social esteem or self-esteem. The idea is simple: people observe what we do, and they update their beliefs about who we are. It’s a signaling mechanism. What’s fascinating is that we also send signals to ourselves—what Adam Smith called the “inner spectator”. Our model predicts several intuitive outcomes: the more we’re observed, especially by people whose opinion matters to us, the more ethically we behave. And of course, when monetary stakes are high, extrinsic incentives come into play. But there’s one big exception. And that’s what I’ll explain next.

Counterproductive incentives

So here’s the exception: sometimes, incentives backfire. Imagine a strange kind of curve. There’s no need to draw it, I’ll describe it. In standard economic thinking, if you



regarde. Mais il y a un piège. La psychologie a mis en évidence un phénomène intéressant : celui des excuses ou des marges de manœuvre morales. Si l'on a une excuse, on peut se convaincre qu'on est resté quel-qu'un de bien, même si on n'a pas agi comme tel. Exemple : « Je n'ai pas aidé la vieille dame parce que j'étais pressé de donner mon cours à HEC. » Laissez-moi maintenant faire une petite digression sur un modèle que j'ai développé avec Roland Bénabou – je vous préviens : ce passage est un peu autocentré, mais bon, je connais bien mon propre travail. Dans ce modèle, nous analysons la décision de se comporter de manière prosociale – c'est-à-dire de créer des externalités positives. Trois types de motivations entrent en jeu. D'abord, la motivation intrinsèque : je me soucie sincèrement des autres. Ensuite, la motivation extrinsèque : je reçois une récompense (par exemple, je suis payé pour faire un don du sang). Enfin, la motivation liée à l'image : je veux que les autres (et moi-même) me perçoivent comme une bonne personne. Cela relève de l'estime sociale ou de l'estime de soi. L'idée est simple : les gens observent nos comportements et actualisent leur opinion sur nous. C'est un mécanisme de signal. Et ce qui est fascinant, c'est que nous nous envoyons aussi à nous-mêmes des signaux : c'est ce que Smith appelait « le spectateur intérieur ». Notre modèle prédit donc plusieurs choses intuitives : plus les gens nous observent – surtout des personnes dont l'opinion nous importe –, plus nous adoptons un comportement éthique. Et bien sûr, plus les enjeux monétaires sont élevés, plus la motivation extrinsèque entre en jeu. Mais... il y a une exception à cela, que je vais vous expliquer.

raise the reward for a prosocial act, like paying people to donate blood, you should see more people doing it. More money, more donors. But it doesn't always work that way. In some cases, financial incentives actually reduce altruistic behavior. Why? Because of a well-known psychological effect called overjustification. If I'm paid to give blood, people may assume I'm doing it for the money, not out of generosity. That casts doubt on my motives. In economics, we call this a signal extraction problem: observers can't tell whether someone's being sincere or self-interested. And that leads to a paradox: if the reward isn't high enough to make the motive obvious, it weakens the reputational signal. As a result, instead of increasing the supply of prosocial behavior, it may actually reduce it. Let's go back to my favorite example: the little old lady. Suppose I tell you, "This morning, I helped a woman cross the street in front of HEC." Nice, right? You should think, "Jean's a kind person." But I suspect many of you will think, "Jean just wants to show off." You won't believe I acted out of altruism, you'll assume I'm obsessed with my image. Once again, we're facing a signaling issue. So, to sum up: yes, transparency can encourage good behavior. But it can also produce the opposite: through counterproductive incentives, by crowding out intrinsic motivation, or by distorting how intentions are perceived.(...)

Social pressure and authenticity
Let's now turn to another unintended effect of transparency: the pressure to perform. When we're constantly being watched, we feel compelled to behave well, even when there's little reason to. The social benefit might be low, but the reputational reward is high. Take the first episode of season three of Black Mirror, where everyone rates each other after every social interaction. You bump into someone in an elevator, you smile—five stars. You order a coffee—another rating. Everything is monitored. What do people do? They smile endlessly, fake emotions, flatter strangers. They become obsessed with meaningless gestures, like wishing Facebook happy birthdays to people they barely know. The result is a society of appearances, where everyone manages their image, even when it makes no sense. That's where philosophers have something to say. We economists tend to celebrate transparency: it improves incentives, reduces information asymmetry, increases accountability. But thinkers like Bernard Williams remind us that to act morally is to act freely—not because you feel watched, but because it's the right thing to do. That's a radical view, maybe exaggerated, but it raises a real question. Because when we're constantly observed, we may stop acting from conviction and start behaving out of fear of judgment.

© HEC Paris

L'incitation dissuasive

Voici donc l'exception : parfois, les incitations produisent l'effet inverse. Imaginez une courbe un peu étrange. Pas besoin de la dessiner, je vais vous la décrire. Si l'on augmente la récompense pour un comportement prosocial – par exemple, une somme d'argent que l'on va percevoir pour donner son sang –, un économiste classique s'attend à ce que l'offre augmente : plus d'argent, plus de donateurs. Mais ce n'est pas toujours le cas. Il arrive que l'incitation monétaire réduise les comportements altruistes. Pourquoi ? À cause d'un phénomène bien connu en psychologie : l'effet de surjustification. Si je suis payé pour donner mon sang, les autres vont penser que je le fais pour l'argent, pas par générosité. Cela jette un doute sur mes motivations. En économie, on appelle cela un problème d'extraction du signal : l'observateur ne peut plus distinguer l'acte sincère de l'acte intéressé. Et voilà le paradoxe : si la récompense n'est pas suffisamment élevée, elle affaiblit le signal social. Et au lieu d'augmenter, l'offre baisse. Revenons à mon exemple préféré : la petite vieille. Disons que je vous raconte : « Ce matin, j'ai aidé une petite dame à traverser devant HEC. » Sympa, non ? Vous devriez penser : « Jean est un chic type. » Mais j'imagine que vous allez plutôt penser : « Jean est en train de se vanter. » Vous ne me croirez pas sincèrement altruiste, mais juste obsédé par mon image. Encore une fois, c'est un problème de signal. Donc, pour résumer : certes, la transparence peut encourager les bons comportements, mais elle peut aussi provoquer : une surincitation contre-productive, un affaiblissement de la motivation intrinsèque ou une mauvaise interprétation des intentions. (...)

Pression sociale et authenticité

Abordons maintenant d'autres effets pervers de la transparence. Le premier, c'est ce qu'on pourrait appeler une hyper-responsabilisation ou une posture excessive. Lorsque l'on est constamment observé, on se sent obligé de bien se comporter... même quand ce n'est pas nécessaire. Dans ce cas, le bénéfice social est faible, mais que le gain en image est fort. Prenons un exemple que certains d'entre vous connaissent peut-être : la saison 3 de *Black Mirror*, qui suit dans le premier épisode l'histoire de Lacie. Dans cet univers dystopique, les gens se notent mutuellement après chaque interaction sociale. Vous

“When we’re constantly being watched, we feel compelled to behave well, even when there is little reason to.”

Moral licensing and other complications

There's another strange cost of transparency that psychologists call moral licensing. It's the idea that after doing something good, people feel entitled to relax their standards. As if we'd earned some karma points, and now we're allowed a little slip-up. A classic example: after voting for Barack Obama in 2008, some Americans felt they could make borderline or even racist remarks because, after all, they weren't racist... they had voted Obama. That's textbook moral licensing. With Roland Bénabou, we built a model to explain this. You gain reputation in one area, and then "spend" that moral credit in another. It's all linked to social image, and it challenges a key economic assumption: that if we make good behavior more visible, it will become more common. Not always. In some cases, making virtue visible may have the opposite effect: it gives people the feeling they've done their part, and they can let go. Visibility can backfire, actually leading to less virtuous behavior.

Norms, laws... and motivations

Let's take a step back and look at how incentives, laws, and social norms interact. We economists tend to reach for incentives first. Too much pollution? Introduce a

croisez quelqu'un dans l'ascenseur, vous souriez, vous recevez cinq étoiles – ou pas. Vous commandez un café – même chose. Tout est évalué en permanence. Et que font les gens ? Ils sourient sans arrêt. Ils feignent l'émotion. Ils flattent des inconnus. Ils deviennent obsédés par des gestes de politesse superflus – comme souhaiter des anniversaires Facebook à des gens qu'ils ne connaissent même pas. Le résultat ? Une société d'apparences, où chacun soigne son image... même quand cela n'a aucun sens. Et c'est là que les philosophes ont quelque chose à dire. Nous, économistes, avons tendance à vanter les vertus de la transparence : elle améliore les incitations, réduit les asymétries d'information, etc. Mais des penseurs comme Bernard Williams nous rappellent qu'agir moralement, c'est agir librement, sans pression sociale – comme s'il n'y avait aucun observateur. C'est une vision radicale, sans doute exagérée... mais qui soulève une vraie question. Car à force d'être observés, nous finissons par ne plus agir selon nos valeurs, mais par peur du jugement.

Moral licensing et autres complications

Il existe un autre coût étrange lié à la transparence : ce que les psychologues appellent le « *moral licensing* » ou permis moral. Qu'est-ce que c'est ? C'est le fait que, lorsqu'on accomplit une bonne action, on se sent ensuite autorisé à relâcher son comportement. Un peu comme si l'on se disait : « J'ai gagné des points de karma, je peux maintenant faire un petit écart. » Un exemple aux États-Unis: après l'élection de Barack Obama en 2008, certains électeurs, fiers d'avoir voté pour un président noir, se sont sentis autorisés à tenir des propos ambigus, voire racistes, en justifiant : « Je ne suis pas raciste, j'ai voté Obama ! » Voilà un exemple typique de *moral licensing*. Avec Roland Bénabou, nous avons développé un modèle pour expliquer ce phénomène : vous gagnez des « points » dans un domaine... que vous allez ensuite « dépenser » dans un autre. Cela rejoint les préoccupations liées à l'image sociale, et cela remet en question une hypothèse classique en économie : « Si un comportement valorisé socialement est rendu plus visible, il deviendra plus fréquent. » Eh bien non, dans certains cas, rendre un bon comportement visible peut produire l'effet inverse : l'individu a l'impression qu'il a fait sa part – et qu'il peut relâcher ses efforts. La visibilité d'un acte moral peut donc paradoxalement encourager des comportements moins vertueux.



“La visibilité d'un acte moral peut paradoxalement encourager des comportements moins vertueux”

© HEC Paris

Normes, lois... et motivation personnelle

Prenons un peu de recul pour réfléchir à la manière dont les incitations, les lois et les normes interagissent. Nous, économistes, parlons beaucoup d'incitations. C'est notre réflexe. Trop de pollution ? Fixons un prix du carbone. Trop de licenciements ? Instaurons un bonus-malus. Pas assez d'épargne ? Proposons des réductions fiscales. C'est une approche assez simple. Mais d'autres disciplines apportent des compléments importants. Les juristes, par exemple, voient la loi pas seulement comme un système de sanctions et de récompenses, mais aussi comme un moyen d'exprimer et de façonner les valeurs de la société. C'est ce qu'on appelle le droit expressif. Les sociologues, eux, insistent sur l'effet des normes sociales – la manière dont la divulgation d'une information peut modifier la perception de ce qui est acceptable ou non. Avec Roland Bénabou, nous avons essayé de réconcilier ces points de vue. Nous soutenons que lorsque les incitations sont coûteuses à mettre en place, ou difficiles à faire respecter, il faut s'appuyer sur les normes. Pour donner un exemple concret, imaginons que je sois un homme politique et que je vous dise : « La France est en difficulté budgétaire. Le déficit est élevé. Nous avons besoin que tout le monde paie ses impôts. Mais beaucoup de vos concitoyens les évitent. » Serez-vous plus enclin à payer les vôtres ? Pas sûr : en vous disant que tout le monde triche, je rends la triche normale. J'abaisse la norme sociale. Et cela pose problème : si l'on veut encourager un comportement vertueux, il faut signaler que ce comportement est la norme, pas l'exception. (...)

L'ostracisation des comportements divisifs

Parlons à présent d'un autre type de comportements, ce que j'appelle les comportements « divisifs ». Contrairement aux normes consensuelles (ne pas voler, ne pas mentir...), les comportements divisifs concernent des sujets sur lesquels la société est profondément partagée : la politique, la religion, la sexualité... Sur ces questions, la transparence devient plus problématique. Même entre personnes civilisées comme nous, la visibilité de nos désaccords peut entraîner des conflits, des discriminations, voire de la violence. Alors on doit se poser la question : est-ce que la transparence est toujours souhaitable dans ces cas-là ? La réponse est :



carbon price. Too many layoffs? Create a bonus-malus system. Not enough saving? Offer tax breaks. It's a fairly straightforward approach, and one that's often missing from public debate. But other disciplines bring essential insights. Legal scholars, for example, see the law not just as a set of punishments and rewards, but also as a way to express and shape societal values—what they call expressive law. Sociologists focus on social norms—how revealing information can shift our understanding of what's acceptable. With Roland Bénabou, we've tried to bridge these perspectives. We argue that when incentives are expensive or hard to enforce, society needs to rely more on norms. Take a concrete example. Imagine I'm a politician, and I tell you: "France is facing a budget crisis. We need everyone to pay their taxes. But many of your fellow citizens are dodging theirs." Would that make you more likely to pay? Probably not. By telling you that tax evasion is widespread, I've just made it feel normal. I've lowered the social norm. And that's a problem. If we want to encourage virtuous behavior, we need to signal that it's already the norm, not the exception. (...)

Ostracizing divisive behavior

Now let's talk about a different kind of behavior, what I call divisive behavior. Unlike consensual norms like "don't steal" or "don't lie," these touch on deeply personal and contested issues: politics, religion, sexuality. And with these, transparency becomes far more problematic. Even among respectful people, the visibility of our differences can trigger conflict, discrimination, even violence. So we have to ask: is transparency always desirable in these cases? The answer is no—not necessarily. People react to the threat of exposure, often in two ways. First, they retreat into safe spaces, environments where they're only visible to others who share their views. These can be physical, social, or digital bubbles. Second, they change their behavior. They hide who they are, or they pretend to be someone else to avoid judgment. Both reactions fragment society. People isolate themselves, dialog breaks down, polarization

pas forcément. Car les gens réagissent à la menace d'exposition. Et ils le font souvent de deux manières. D'une part, ils se réfugient dans des « bulles » – des environnements où ils ne sont visibles que par ceux qui partagent leurs convictions. Cela peut être un espace physique, un groupe social ou une bulle numérique. D'autre part, ils modifient leur comportement : ils cachent qui ils sont, ou donnent l'impression d'être quelqu'un d'autre, pour éviter le jugement. Dans les deux cas, on observe une fragmentation sociale : les gens s'isolent, le dialogue se raréfie, la polarisation s'intensifie... et la liberté d'expression s'effrite. Ainsi, si la transparence peut sembler valorisante, elle peut en réalité produire l'effet inverse, surtout pour les minorités ou les personnes marginalisées. C'est pourquoi il faut préserver des espaces privés, à la fois en ligne et hors ligne. La vie privée n'est pas qu'un choix personnel : c'est une protection collective.

L'ère du contrôle social

Abordons à présent le sujet du système de notation social chinois. La Chine est en avance technologiquement et son régime politique facilite la mise en place de ce système, mais le système de notation s'étend aussi à d'autres pays.

Un score social, c'est une note qui agrège de nombreux critères – vos comportements, vos affiliations, vos relations, etc. – pour vous attribuer un chiffre. « Bonjour Éloïc, votre score est de 537. » Est-ce bien ? Est-ce mal ? Mystère.

Certains critères peuvent sembler raisonnables : remboursez-vous vos prêts ? payez-vous vos impôts ? émettez-vous du CO₂ ?, etc. Mais ce n'est pas tout : votre réseau social peut affecter votre score. Si je fais quelque chose de mal, et que vous êtes ami avec moi, votre score peut baisser. Par simple association. C'est ce qui arrive à Lacie dans *Black Mirror*.

La culpabilité par association est une notion ancienne. Les religions l'utilisaient. Pensez à l'excommunication : non seulement la personne exclue est mise à l'écart, mais ses proches doivent couper les ponts, sous peine d'être eux-mêmes rejetés. Le but est clair : isoler les « déviants ».

Aujourd'hui, ce procédé est numérique, automatisé, et cela change tout : en RDA, la Stasi avait besoin de milliers d'informateurs payés pour surveiller la population. À présent, quelques caméras à reconnaissance faciale et un peu d'IA suffisent. C'est rapide, évolutif, et incroyablement peu coûteux. Et c'est ce qui rend ces dispositifs modernes si inquiétants.

“The right to be forgotten isn't just about individual dignity; it's a democratic safeguard”

grows, and freedom of expression begins to erode. So while transparency may sound empowering, it can actually have the opposite effect, especially for marginalized groups. That's why we need to protect private spaces, both online and offline. Privacy isn't just a personal preference, it's a collective safeguard.

The era of social scoring

Let's now turn to China's social credit system. I should say upfront: while China is ahead technologically and its political regime makes implementation easier, this kind of scoring is spreading to other countries as well. A social score is a number calculated by aggregating dozens of factors—your behavior, affiliations, relationships—to assign you a rating.

“Hello Éloïc, your score is 537.” Is that good? Bad? Nobody really knows.

Some criteria might sound reasonable: do you pay your loans? Your taxes? Do you emit CO2? But here's the twist: your social network affects your score too. If I do something wrong and you're associated with me, your score goes down. Simply by proximity. That's exactly what happens to Lacie in “Black Mirror”. This is an old idea: guilt by association. Religions have used it for centuries. Think of excommunication—the person is excluded, but their relatives and friends are also pressured to cut ties. The goal is to isolate the deviant. Today, this is automated, digitized, and that changes everything. In East Germany, the Stasi needed thousands of paid informants to track people. Now, a few facial recognition cameras and some AI are enough. It's fast, scalable, and incredibly cheap. That's what makes these systems so frightening.

Comment résister au techno-autoritarisme ?

Alors, la grande question est la suivante : comment résister au pouvoir techno-autoritaire, à une époque où tant de pays semblent glisser dans cette direction ? Historiquement, quelques contre-pouvoirs ont joué un rôle crucial. Une justice indépendante peut bloquer les abus de pouvoir et garantir les droits fondamentaux. Nous observons aujourd'hui que, même dans des démocraties bien établies comme les États-Unis, l'une des premières cibles des autocrates en devenir est justement le système judiciaire. Un autre pilier fondamental est une presse libre et pluraliste, elle est aussi souvent attaquée en priorité par les régimes qui cherchent à contrôler l'opinion.

Par ailleurs, nous devons aussi faire preuve de prudence face à l'accumulation de données. Même si le gouvernement est bienveillant, rien ne garantit que le prochain ne sera pas différent. C'est pourquoi les données dites « dormantes », celles qui restent stockées indéfiniment, constituent un risque réel. Le droit à l'oubli n'est pas seulement une question de dignité individuelle : c'est une garantie démocratique.

Certains placeront leur espoir dans des accords internationaux, comme il en existe pour les conflits armés avec les Conventions de Genève, par exemple. Il est en effet souhaitable – et envisageable – de construire des équivalents en matière de droit numérique et d'éthique des données. D'autres miseront sur la protestation civique. Mais il faut poser cette question inconfortable : des mouvements comme les manifestations de la place Tian'anmen ou l'insurrection de Budapest de 1956 sont-ils encore possibles dans un monde saturé d'IA et de reconnaissance faciale ? Rien n'est moins sûr. Les gouvernements peuvent identifier instantanément les manifestants. L'espace pour une dissidence anonyme se réduit à vue d'œil.

Même si le futur numérique recèle des promesses extraordinaires – pour la santé, l'éducation, l'inclusion, le niveau de vie –, nous assistons aussi à l'essoufflement des démocraties, à l'aggravation du changement climatique et à l'exacerbation des inégalités. Mais je veux conclure sur une note positive. Je crois profondément que les sciences sociales – et des personnes comme vous – peuvent jouer un rôle décisif. Vous avez le savoir, la créativité et la responsabilité pour construire la régulation intelligente dont nous avons besoin. Une régulation qui protège non seulement les droits individuels, mais aussi la possibilité même d'une vie démocratique à l'ère numérique.”

Resisting techno-authoritarianism

So the big question is: how do we resist techno-authoritarian power in a world where more and more countries are heading in that direction?

Historically, a few checks and balances have played a crucial role. An independent judiciary can block abuses and protect fundamental rights. But we've seen, even in long-standing democracies like the U.S., that one of the first things autocrats try to undermine is the legal system. Another key pillar is a free and pluralistic press, which also tends to be one of the first targets of regimes seeking to control public opinion.

We must also be cautious about data accumulation. Even if the current government is benevolent, the next one might not be. That's why “dormant data”, the kind that sits around indefinitely, poses a real risk. The right to be forgotten isn't just about personal dignity; it's a democratic safeguard.

Some will place their hope in international agreements, like the Geneva Conventions for armed conflict. That's a reasonable and desirable goal: building digital equivalents for data ethics and human rights. Others might count on public protest. But here's an uncomfortable question: could something like Tiananmen Square or the 1956 Budapest uprising even happen today, in a world of facial recognition and AI? It's not so sure. Governments can identify protestors instantly. The space for anonymous dissent is rapidly disappearing.

And so, what remains is internal resistance, from within the system: among elites, party members, military officers, or institutions. But even that is uncertain.

All of this poses major challenges for scientists, policymakers, and citizens. Yes, the digital future holds extraordinary promise—for health, education, inclusion, and living standards. But at the same time, democracies are stalling, climate change is accelerating, and inequalities are deepening. That's why I want to end on a note of conviction. I firmly believe that the social sciences—and people like you—can play a decisive role. You have the knowledge, the creativity, and the responsibility to help design the smart regulation we so urgently need. Regulation that protects not just individual rights, but the very possibility of democratic life in the digital age.”

Pour voir l'intégralité de la conférence sur la chaîne YouTube d'HEC Paris, scannez le QR Code

To watch the entire conference on the HEC Paris YouTube channel, scan the QR code



24h
with

Fidji Simo

Ex-directrice de Facebook et future CEO d'OpenAI Applications, Fidji Simo (H.08) a pris les rênes d'Instacart en 2021. Immersion à New York auprès d'une Française à la tête de la tech américaine.

Former Facebook director and future CEO of OpenAI Applications, Fidji Simo (H.08) took the reins of Instacart in 2021. HEC checks out a day in the life for a Frenchwoman immersed in US tech.

© Christian Sabo / Instacart



De passage à New York, Fidji prend la pose dans les locaux d'Instacart.

While in New York, Fidji struck a pose at Instacart.

D

Du nord au sud, d’Upper East Side jusqu’au financial district en passant par Central Park, Soho ou Tribeca, les marcheurs battent le pavé le long de grandes avenues bordées de gratte-ciels. Taxis jaunes et gros 4x4 laissent peu d’espace aux quelques audacieux qui s’y aventurent à vélo ou trottinette. C’est à Chelsea que Fidji Simo a choisi de poser ses valises. Avec son mari Rémy et Willow, leur fille de 9 ans, Fidji vit à Los Angeles, et passe le plus clair de son temps à San Francisco où Instacart a son siège. Mais elle sillonne les États-Unis, son pays d’adoption depuis 2007, pour rencontrer ses équipes et les entreprises partenaires. Instacart est à l’origine une entreprise spécialisée dans la livraison de produits alimentaires, qui s’appuie sur un réseau de livreurs indépendants. Depuis 2012, elle était dirigée par son fondateur Apoorva Mehta, ancien ingénieur chez Amazon. Après dix ans de croissance et un boom durant le Covid, les résultats partent en chute libre. Le DG d’Instacart passe alors la main à Fidji Simo, transfuge de Meta. Sous sa direction, la société opère un redressement fulgurant, qui lui permet d’entrer au Nasdaq en 2023. Aujourd’hui, Instacart propose, en plus de la livraison, des services de click and collect, de vente en magasin et de publicité. L’entreprise a des bureaux à San Francisco, New York et Toronto (Canada), emploie 3 000 personnes, compte des millions d’utilisateurs, 600 000 shoppers et collabore avec plus de 1 800 enseignes en Amérique du Nord, couvrant environ 85 % du marché américain de l’épicerie (hors alcool), ce qui représente plus de 100 000 magasins physiques. On embarque dans une journée exaltée de la vie de Fidji, qui mène de front plusieurs activités.

9h30. From flex to office

Au croisement de la 23^e rue et de la 6^e avenue, à mi-chemin entre l’Empire State Building et Union Square, c’est au 9^e étage d’un immeuble typiquement new-yorkais qu’Instacart a installé ses locaux. Immenses frigos remplis de boissons et lait végétal, fruits à volonté, café, thé, pots de Nutella – élément indétrônable des petits déjeuners de Fidji depuis des années – et *healthy breakfast*... Ici, tout ou presque rappelle les codes de la Silicon Valley. Silhouette sombre et élégante signée Dior, juchée sur des talons de 8 cm, Fidji entre. « Elle fait beaucoup

From north to south, the Upper East Side to the Financial District, via Central Park, Soho, and Tribeca, people walk along avenues flanked by towering skyscrapers. Yellow taxis and big SUVs leave little room for the few bold cyclists and scooter riders. It’s in Chelsea that Fidji Simo has chosen to stay. Alongside her husband Rémy and 9-year-old daughter Willow, Fidji lives in Los Angeles, and spends a lot of time in San Francisco where Instacart’s headquarters are located. But she regularly travels across the U.S.—her adopted country since 2007—to meet with her teams and partners. Instacart originally specialized in grocery delivery, relying on a network of independent couriers. It was founded in 2012 by Apoorva Mehta, a former Amazon engineer. After a decade of growth, including a COVID boom, the company began to decline. That’s when Instacart’s CEO role was handed over to Fidji Simo, a former Meta executive. Under her leadership, the company made a remarkable comeback, leading to its Nasdaq listing in 2023. Today, Instacart offers not only delivery but also click-and-collect, in-store and advertising services. With offices in San Francisco, New York, and Toronto, the company employs more than 3,000 people, has millions of users, 600,000 shoppers, and partners with over 1,800 retailers across North America—covering about 85% of the U.S. grocery market (excluding alcohol), which represents over 100,000 physical stores. Here’s a look at one high-energy day in Fidji’s life, where she juggles multiple pursuits.

9:30 a.m. From flex to office

On 23rd Street and 6th Avenue, halfway between the Empire State Building and Union Square, Instacart’s office sits on the 9th floor of a classic NYC building. Huge fridges stocked with drinks and plant-based milk, unlimited fruit, coffee, tea, jars of Nutella (a staple in Fidji’s breakfast for years), and healthy breakfast items all evoke classic Silicon Valley. Elegantly dressed in a dark Dior ensemble and 8 cm heels, Fidji walks in. “She gives a lot of hugs,” says Lyndsey Grubbs, her head of communications, as she watches Fidji warmly embrace colleagues. The office is buzzing. Product managers, data analysts, user experience leads, marketing staff, and software engineers crowd around their boss. Today, exceptionally, no one is working remotely, and some have even traveled across the city or beyond just to be in person with Fidji.

11:00 a.m. The speech

“Thanks for being here, we’re going to have a great day,” Fidji says as she sits next to Heather Rivera, her VP of partnerships, to applause from around a hundred team members. She launches into a one-hour speech, in perfect English with a French accent. She shares her vision for the company and the strategy for its future. “We’re seeing a lot of the seeds we planted begin to bear fruit,” she says. The company has introduced tools like Store View, for improved inventory management, and Second Store Check, which lets users see if

© Christian Sahn / Instacart



Réunion d’équipe au sommet pour la venue de la CEO.

Top-level team meeting for the CEO’s arrival.



de hugs », prévient Lyndsey Grubbs, sa cheffe de la communication, tandis qu’elle serre dans ses bras ses collaborateurs. Ce jour-là, le bureau est en pleine effervescence. Chefs de produits, data analystes, responsables utilisateurs, service marketing et ingénieurs logiciels : une foule d’employés se presse autour de leur boss. Aujourd’hui, personne n’est en télétravail, et certains membres de l’équipe sont venus de l’autre côté de la ville et même plus loin pour voir Fidji en personne.

11h00. Speech

« Merci d’être là, on va passer une bonne journée », lance Fidji Simo en s’installant à côté d’Heather Rivera, sa vice-présidente en charge des partenariats, sous les applaudissements de la centaine de collaborateurs. C’est parti pour une heure de speech, dans un anglais parfait, légèrement teinté d’accent français. La CEO partage sa vision et sa stratégie pour l’avenir. « Nous voyons que beaucoup des graines que nous avons plantées commencent à porter leurs fruits », déclare-t-elle. La société a notamment déployé Store View, un outil permettant une gestion des stocks plus fine, ou encore Second Store Check, qui permet aux clients de vérifier la disponibilité

out-of-stock items are available elsewhere. Since Fidji’s arrival, Instacart has ventured further into online advertising. But it’s artificial intelligence that captures the most attention on this day. Instacart is exploring how AI can enhance internal efficiency and user experience. A standout innovation is Smart Shop, an AI-powered tool that customizes the shopping experience. Simo, who joined the board of OpenAI in 2024, mentions the possibility of developing a family AI agent capable of handling daily tasks: “You’ll just need to tell your device you want your groceries delivered at this time, that you need ingredients for these three recipes, and the agent will take care of it,” she explains, clearly excited about the possibilities. Instacart seems to have embraced innovation as its growth engine. By diversifying, the company is entering a new growth phase. “If you don’t take enough risks, you won’t succeed,” Fidji concludes—living proof that HEC’s lesson to “learn to dare” is still her guiding principle, nearly 20 years after graduation.

12:30 p.m. Lunch break

The buffet features vegetarian lasagna, kale, wheat salad, and braised chicken. Everyone helps themselves; Fidji picks a table almost at random. “It’s really nice that she’s extending the meeting into lunch with us,” says Patrick Roff, internal services lead. “Her presence lets us reconnect as a team. I got to spend time with the accounting and



Promouvoir le dialogue, c'est la marque de fabrique du management façon Fidji Simo.
Promoting dialogue is the hallmark of Fiji Simo's management style.

d'un produit dans d'autres magasins. Depuis l'arrivée de Fidji Simo, l'application a également développé ses activités de publicité en ligne. Mais ce jour-là, c'est la question de l'intelligence artificielle qui retient le plus l'attention. Instacart envisage de déployer des outils d'IA pour améliorer non seulement l'efficacité des processus internes, mais aussi l'expérience des utilisateurs. Parmi les nouveautés lancées, l'une des plus significatives est l'introduction du Smart Shop, une fonctionnalité qui utilise l'IA pour personnaliser l'expérience d'achat. La dirigeante, qui siège déjà au board d'OpenAI depuis 2024, évoque la possibilité de développer un agent IA pour la famille, capable de gérer toute une série de tâches quotidiennes : « Il suffira de dire à votre machine : je veux mes courses livrées à tel moment, et j'ai besoin des ingrédients pour telle et telle recettes, et l'agent ira le faire à votre place », prédit-elle. Instacart a adopté l'innovation comme moteur de croissance. En se diversifiant ses activités, l'entreprise se prépare à une nouvelle phase de croissance. « Si vous ne prenez pas suffisamment de risques, vous ne réussirez pas », conclut Fidji pour qui le « apprendre à oser » enseigné à HEC reste un mantra, près de vingt ans après son diplôme.

12h30. Lunch break

Lasagnes végétariennes, chou kalé, salade de blé et poulet braisé composent le buffet dressé au fond de ce grand espace commun. Tout le monde se sert, Fidji s'assied à une table presque au hasard. « C'est vraiment sympa qu'elle prolonge l'entretien pour déjeuner avec nous », lance Patrick Roff, responsable de service interne. « Sa présence nous permet de tous nous retrouver de temps en temps. J'ai pu passer un moment avec l'équipe comptable ou communication, que je vois peu en présentiel », renchérit Amrit Malothra, qui travaille en stratégie finance. J'en profite de mon côté pour discuter avec Fidji, native de Sète, une jolie ville portuaire du sud de la France dont elle a gardé l'accent. On parle



Dans un style énergique et direct, Fidji expose les ambitions et les perspectives de la marque.

In an energetic and direct style, Fidji sets out the brand's ambitions and prospects.

communications teams, who I rarely see in person,” adds Amrit Malothra from finance strategy. I take the chance to chat with Fidji, a native of Sète, a lovely port town in southern France—and find her accent still intact! We talk about France, her love for artisanal craftsmanship and beautiful things: “It’s something I really miss in the U.S., where beauty isn’t really a value. Efficiency and productivity are. In France, beauty is a goal in itself—it makes life more pleasant. I try to combine the best of both worlds, in my life and in how I raise my daughter.” Taking advantage of the spring school holidays, her husband and daughter have joined her on this New York trip—a chance for some quality family time. To Fidji, life is about balance and transparency, a belief echoed by her team. “Fidji always encourages us to lay our cards on the table. She really believes the company works better when everyone understands the context,” says Lyndsey. “She answers every question,” adds Amrit. “She’s like an open book to us—it’s amazing how honest she is.”

1:30 p.m. Weekly Zoom

Whether working from home (where she usually is), in New York, or elsewhere, Fidji holds a weekly leadership Zoom meeting every Monday. Topics mainly focus on company strategy and performance, and, in many meetings, AI—how fast the tech is evolving, its impact on work, and new growth opportunities. “To give you an idea, OpenAI generated 700 million images in one week.,” she notes. She jokingly shares

© Christian Sahn / Instacart



Un moment de partage dont toute l'équipe se régale.

A moment of sharing enjoyed by the whole team.

de la France et de son goût pour l'artisanat et les belles choses. « C'est quelque chose qui manque énormément aux États-Unis, où la beauté n'est pas vraiment une valeur. L'efficacité en est une et la productivité aussi, tandis qu'en France, le beau est un but en soi et ça rend la vie plus agréable. J'essaye de comprendre comment combiner le meilleur des deux mondes dans ma vie et dans la manière dont j'élève ma fille. » Profitant des vacances de printemps, sa fille et son mari l'accompagnent dans son périple new-yorkais. Une occasion de partager des moments de « *quality time* » en famille. Pour la dirigeante, la vie est une question d'équilibre et de transparence, ce que confirment ses collaborateurs. « Fidji nous invite toujours à mettre cartes sur table. Elle pense que l'entreprise fonctionne mieux lorsque tout le monde comprend le contexte et la situation », souligne Lyndsey. Une sincérité qui vaut pour elle aussi : « Fidji répond toujours à toutes les questions, ajoute Amrit. Elle est comme un livre ouvert pour nous, c'est génial qu'elle soit aussi franche. »

13h30. Weekly Zoom

Qu'elle soit chez elle, où Fidji travaille la plupart du temps, à New York, comme aujourd'hui, ou n'importe où ailleurs, la CEO tient chaque lundi un comité de direction via Zoom. Il y est principalement question



with the team that she has her own AI assistant, “FidjiPT,” which she talks to via voice commands—so often, her husband isn’t sure if she’s talking to him or the AI. “Creation is easier, but what sets you apart in this endless sea of content is the idea. That’s more important than ever,” says Anirban Kundu, Chief Technology Officer. He emphasizes that humans still play a crucial role in curating and guiding creative output. Every week, Fidji and her executive team also review the long-term goal she set three years ago: to build the technology that can power every single grocery transaction. As the high-paced meeting ends, Fidji reminds someone of their lunch in L.A. next Sunday. Her workweek remains highly flexible.

3:00 p.m. The cart of the future

With Fidji, you’re always one step ahead. Her latest innovation is the Caper Cart—the AI-powered shopping cart of the future, acquired by Instacart in 2021 and Fidji’s first acquisition as CEO. Caper offers a more personalized, engaging way to shop and lets shoppers bypass the checkout line in partner supermarkets. As you move through store aisles with the cart everything placed inside is scanned. When you’re done, you pay on the cart’s built-in screen, your receipt sent by text or email. The outcome is faster shopping for customers and larger baskets for retailers. “Major retailers are seeing double-digit increases in basket size,” says Fidji. Trying to sneak in unscanned items? Side lights change from green to red—quite the deterrent. You can also use coupons and

de la stratégie et de la performance de l'entreprise et, souvent, de l'IA, sa rapidité d'évolution, son impact sur le travail, mais aussi les possibilités de développement qu'elle offre. « Pour vous donner une idée, en une semaine, OpenAI a créé 700 millions d'images », souligne Fidji qui a adopté l'IA dans son quotidien, y compris chez elle. Elle raconte à son Codir, non sans humour, qu'elle a son propre agent "FidjiPT", auquel elle s'adresse en reconnaissance vocale si souvent que son mari se demande sans arrêt si c'est à lui qu'elle s'adresse.

« La création devient plus facile, mais ce qui vous différencie dans cette mer infinie de contenu, c'est l'idée. Elle devient encore plus importante », précise Anirban Kundu, Chief Technology Officer, soulignant que l'humain joue un rôle essentiel dans la curation et l'orientation des créations. Chaque semaine, Fidji et son équipe de direction font également le point sur l'objectif à long terme qu'elle a fixé il y a trois ans : développer la technologie capable de gérer chaque transaction d'épicerie. À la fin de la réunion, Fidji rappelle à l'un des collaborateurs leur déjeuner prévu le dimanche prochain à Los Angeles. La semaine de travail est malléable.

15h00. Caddie du futur

Avec Fidji, on a toujours un temps d'avance. Sa dernière innovation s'appelle Caper Cart, c'est le caddie du futur, un nouveau joujou technologique boosté à l'IA que la dirigeante a placé dans l'escarcelle d'Instacart en 2021 (sa première acquisition en tant que CEO). Ce système permet de faire ses courses sans passer à la caisse dans les supermarchés partenaires. Vous vous promenez dans les allées du magasin en poussant un caddie connecté. Tout ce qui est placé dedans est scanné. Une fois vos emplettes terminées, vous payez via l'écran intégré au chariot, recevez la facture par texto ou e-mail et... vous partez. Résultat des courses : un shopping plus rapide pour l'acheteur et plus fourni pour le vendeur.

« Les détaillants constatent des augmentations



see real-time, location-based ads on the cart screen. “We couldn’t stick to just online grocery. Retailers don’t care where shoppers buy—online or in-store. They want an omnichannel experience and a tech partner. That was the missing link.” Today, Caper Carts are in more than 60 cities across North America and debuting at Aldi in Austria and Coles in Australia. Talks are underway with several major retailers in France.

6:00 p.m. The city that never sleeps

Late afternoon, clouds drift across the sky. A night owl by nature, Fidji hops into a chauffeured car with her husband and daughter, heading to the Villa Albertine on Fifth Avenue, across from Central Park. They're welcomed by Mohamed Bouabdallah, Cultural Counselor of the French Embassy and Director of the Villa Albertine, for a private tour of this literary haven that holds over 14,000 titles from 30 countries. In this Italian Renaissance-style townhouse, Fidji is welcomed like royalty—or like the patron she is. She's behind the Arts in the Age of AI residency program, announced in February 2025 by Rachida Dati at the AI Action Summit in Paris. It supports eight artists or cultural professionals incorporating AI into their work. Residents get personalized artistic and professional support, connecting with tech companies, universities, research centers, and cultural institutions in the U.S. The family roams through this hub of Franco-American friendship, closed to the public that day.

© Christian Sabo / Instacart



Les courses passent la seconde avec le caddie connecté !

Shopping goes faster than ever with the connected shopping cart!

à deux chiffres du pourcentage de la taille des paniers », précise Fidji, fière de son acquisition. Pour les petits filous qui seraient tentés de placer un produit dans le caddie sans le scanner, les lumières sur les côtés de l'appareil passent du vert au rouge... de quoi en dissuader plus d'un. Il est aussi possible d'utiliser des coupons de réduction et l'écran propose, pendant votre parcours, une publicité personnalisée, en fonction de votre déplacement dans les rayons. « Nous ne pouvions pas nous contenter de faire de l'épicerie en ligne. Les détaillants se fichent de savoir si les clients achètent en ligne ou en magasin. Ils veulent une expérience omnicanale et un partenaire technologique. C'était le maillon manquant. Aujourd'hui, les Caper Carts sont présents dans plus de 60 villes d'Amérique du Nord, mais aussi chez Aldi en Autriche et Coles en Australie », détaille Fidji, qui est en pourparlers avec plusieurs grandes enseignes françaises.

18h00. La ville qui ne dort jamais

C'est la fin d'après-midi, un ciel de traîne s'étire au-dessus des immeubles. Fidji, qui est plutôt du soir, entre dans sa voiture avec chauffeur accompagnée de son mari et de sa fille, direction

7:00 p.m. Dinner at the consulate

Fidji and Mohamed travel five blocks to the French Consulate for a classic French dinner hosted by Cédrik Fouriscot, Consul General of France in New York, and other French diplomats. In a room of suit-and-tie men used to meeting powerful figures, the casually stylish Fidji answers questions about her journey from Sète to the heights of American business. Though formal, the dinner brims with talk of AI's impact across sectors and the global macroeconomic outlook. Before leaving, she agrees to support an upcoming program for a Franco-American network of changemakers.

9:00 p.m. Nighttime activities

At the hotel she resumes her role as wife and mom. Willow asleep, Fidji gets back to work—often until 1 a.m. Tonight she's focusing on the Metrodora Institute, specializing in complex neuroimmune diseases like endometriosis, postural orthostatic tachycardia syndrome (POTS), fibromyalgia, ME/CFS, and long COVID. She co-founded the research center after her personal healthcare experiences. Investing alongside a VC fund, she says: “We focus on the strange illnesses that afflict women yet no one knows why.” They've published a study predicting the likelihood of long COVID, artificial intelligence again proving a powerful accelerator—even in medicine. It was what motivated in part her move to OpenAI, as she explained in a staff email: “You all know my passion for AI, especially for its potential to cure diseases.”

Daphné Segretain

la Villa Albertine, au milieu de la 5^e avenue, face à Central Park. Ils sont attendus par Mohamed Bouabdallah, conseiller culturel de l'ambassade de France et directeur de la Villa Albertine, pour une visite privée de ce temple de la littérature française et anglaise qui compte plus de 14 000 titres contemporains et classiques provenant de 30 pays. Dans cet hôtel particulier bâti au début du XX^e siècle, Fidji est accueillie comme une reine – ou comme la mécène qu'elle est. En effet, l'entrepreneure franco-américaine finance le programme de résidences artistiques « Arts in the Age of AI », lancé en février 2025 lors du Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle à Paris. Il soutient huit artistes ou professionnels de la culture intégrant l'intelligence artificielle dans leur travail. Les résidents bénéficient d'un accompagnement individualisé, en lien avec des entreprises technologiques, des universités, des centres de recherche et des institutions culturelles aux États-Unis. Tous les trois déambulent dans ce haut-lieu d'amitié entre les deux pays, fermé au public ce jour-là.

19h00. Dîner au consulat

Mohamed Bouabdallah et Fidji se rendent ensuite à pied jusqu'au consulat français, cinq blocks plus loin, pour un dîner typiquement français, en compagnie de Cédrik Fouriscot, consul général de France à New York, et d'autres diplomates français. Ces hommes en costume cravate, habitués à recevoir de grands dirigeants, questionne la jeune femme sur la trajectoire qui l'a menée de Sète aux cimes du business américain. La conversation dérive rapidement sur la question de l'impact de l'IA dans les différents secteurs, et sur le contexte économique mondial. Généreuse, Fidji Simo accepte en fin de dîner de soutenir un programme franco-américain destiné à créer un réseau de futurs changemakers.

21h00. Activités nocturnes

Retour à l'hôtel, où la femme d'affaires reprend son rôle d'épouse et de mère de famille. Une fois Willow endormie, elle retourne travailler, souvent jusqu'à une heure du matin. Ce jour-là, en plus de son travail pour Instacart, ses activités sont consacrées au Metrodora Institute. Ce centre de recherche, qu'elle a cofondé en 2021, est spécialisé dans le traitement des maladies neuro-immunitaires complexes,

comme l'endométriose, le syndrome de tachycardie orthostatique posturale (POTS), la fibromyalgie, la myalgie éosinophile (ME/CFS) et le Covid long. Fidji Simo a fondé Metrodora en raison de ses propres difficultés à obtenir des soins appropriés pour ses problèmes de santé personnels, notamment l'encéphalomyélite myalgique et l'endométriose. Elle a investi personnellement dans le projet, soutenu par un fonds de capital-risque. « Nous nous concentrons sur les maladies un peu mystérieuses où les femmes se dégradent de la tête aux pieds sans que personne ne comprenne ce qui se passe, explique-elle. Grâce aux collectes de données et à l'IA, nous avons publié une étude qui prédit la probabilité de développer le Covid long. » Ce sont ces perspectives dans le domaine de la santé qui ont motivé le choix de Fidji de rejoindre OpenAI dans les prochains mois, comme elle l'a expliqué dans un mail à tous les collaborateurs d'Instacart : « Vous connaissez tous ma passion pour l'IA en général et pour le potentiel qu'elle a pour guérir les maladies. »

Daphné Segretain

© Christian Sahn / Instacart

Quelques semaines avant son départ pour OpenAI, la CEO répond aux questions d'HEC Stories.

A few weeks before her departure for OpenAI, the CEO answers HEC Stories' questions.

HEC
PARIS
ALUMNI

Organise your corporate event at the HEC UK House



Off-site
Teambuilding
Networking evening
Board meeting
Conference
Breakfast

& access:

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

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

Contact: marie.normant@hecalumni.fr
www.hecalumni.fr/fr/page/hec-uk-housefr

Cleaning odyssey

Ancien tour manager de stars du lyrique, **Bruno Ginesty (M.12)** est devenu expert du ménage : un million d'internautes suivent ce « monsieur propre » qui refuse tout partenariat avec des marques... Insolvable, mais solaire.

Former tour manager for opera stars, Bruno Ginesty (M.12) has become a cleaning virtuoso. One million online followers now watch this spotless sensation who refuses brand partnerships, and always finds a solution.

C

C'est un personnage paradoxal : chaleureux et lumineux, mais bourré de TOC, Bruno Ginesty ne manque pas de singularité. Et c'est ce qui fait son charme.

Ce professionnel de la musique classique reconverti en gourou du propre a découvert sa nouvelle vocation à la faveur du confinement de 2020. Après cinq années intenses de tournées internationales, il se retrouve coincé à Toulouse, dans la maison de famille. Avec un jardin. Et du temps. Beaucoup de temps. « Sans minimiser le drame que ça a été pour beaucoup, moi, ce confinement m'a sauvé. J'étais épuisé. Pour la première fois depuis des années, je pouvais souffler. »

Il commence alors à filmer, d'abord timidement, puis avec un enthousiasme croissant, des vidéos de ménage. Brosse dans une main, savon de Marseille dans l'autre, il nettoie des tapis, plaques de cuisson et fonds de cuvette sous l'œil attentif de son téléphone. Seules ses mains apparaissent à l'image, et il joint au geste des

he is a paradoxical figure: warm and bright, yet full of compulsive behaviors—Bruno Ginesty is nothing if not unique. And that's exactly what makes him so charming. This former classical music professional turned cleaning guru discovered his new calling during the 2020 COVID lockdown. After five intense years of international touring, he found himself stuck in Toulouse, at his family's house. With a garden. And time. Lots of time. "Without downplaying how difficult it was for many, for me, the lockdown was a blessing. I was exhausted. For the first time in years, I could finally catch my breath." He began filming videos—tentatively at first, then with growing enthusiasm—showing himself cleaning. Brush in one hand, Marseille soap in the other, he cleaned carpets, stovetops, and toilet bowls under the watchful eye of his phone. Only his hands appeared in the frame, as he added kind and humorous voice-over commentary. "I had 30 subscribers at the start, most of them friends and family," he recalls, amused.

A late calling

As a young man Bruno had no grand ambitions. "I was a mediocre student," he sums up. As a teenager, he repeated both eighth and ninth grades and was eventually sent to boarding school by his parents. "They told me: 'There's

© Laurence Revol



Au théâtre des Champs-Élysées, il y travaille mais il y passe aussi tout son temps libre...

commentaires en voix off, sur un ton bienveillant et drôle. « J’avais 30 abonnés à mes débuts, et la plupart étaient des proches », se souvient-il, amusé.

Vocation tardive

Plus jeune, Bruno n’avait pas de grandes ambitions. « J’étais un élève médiocre », résume-t-il. Adolescent, il redouble sa quatrième, puis sa troisième et finit par être envoyé en pension par ses parents. « Ils m’ont dit : “On ne peut plus rien faire pour toi.” J’ai détesté cette période : j’avais deux ans de retard et mes camarades étaient bien plus jeunes que moi... ». Mais à quelque chose malheur est bon : l’établissement invite un jour une cantatrice, qui interprète un extrait du *Magnificat* de Jean-Sébastien Bach devant les élèves de sa classe. Médusé, il se découvre une soudaine passion pour la musique lyrique. « J’étais complètement bouleversé. C’est à cet instant que j’ai su que je voulais travailler dans ce milieu. »

À partir de là, tout change. Il se met réellement à travailler, rattrape son retard, trouve de la motivation pour ses études. Son père refuse qu’il parte pour Paris avant d’avoir suivi une voie plus générale. Bruno passe donc par une école de management à Marseille avant de rejoindre la capitale. Là, il suit un stage de trois mois à l’Opéra Garnier, entre l’atelier lyrique et le travail de bureau. « Après cette expérience, c’était décidé, je vivrai à Paris ! J’ai intégré la Sorbonne pour prouver à mon père que je méritais que l’on me fasse confiance. Et s’il le fallait, j’étais prêt à trouver un job payer mes études moi-même ! »

En 2010, il devient contrôleur de billets au théâtre des Champs-Élysées. Il y travaille, mais il y passe aussi tout son temps libre. « C’était un job de rêve ! Je pou-

nothing more we can do for you.’ I hated that time. I was two years older than my classmates, and they were much younger than me.” But as the saying goes, every cloud has a silver lining. One day, the school invited an opera singer who performed an excerpt from Bach’s Magnificat for the class. Bruno was spellbound and discovered a sudden passion for opera. “I was completely overwhelmed. That was the moment I knew I wanted to work in that world.” From then on, everything changed. He began working hard, caught up on his studies, and found motivation. His father insisted he complete a more general education before moving to Paris. Bruno enrolled in a management school in Marseille before heading to the capital. There, he landed a three-month internship at the Opéra Garnier, splitting his time between the opera studio and administrative work. “After that experience, my mind was made up—I would live in Paris! I enrolled at the Sorbonne to prove to my father I deserved his trust. And if needed, I was ready to work to pay for my own studies.”

HEC: the underdog’s revenge

In 2010, Bruno became a ticket-taker at the Théâtre des Champs-Élysées. Not only did he work there, he spent all his free time there. “It was a dream job! I could attend rehearsals and listen to the world’s greatest artists. Sadly, my classmates in my master’s program didn’t share my enthusiasm. They looked down on opera, considering it elitist and bourgeois.”

At the theater, he met the renowned producer Jeanine Roze and eventually became well known in the industry. Proud of his progress, his grandfather gifted him a fine pair of leather shoes, which he wore for three years. “I would come home every night with sore feet, but I was happy!” His role included assisting the producer in organizing Sunday morning concerts and leading music workshops for children.

While enrolled in a second master’s program, Bruno learned about the HEC Specialized Master in Media, Arts, and Creation. Determined to be admitted, he stacked the odds in his favor. “I applied for an internship at the Met in New York even before my HEC interview. Dominique Meyer, former director of the Théâtre des Champs-Élysées, Thérèse Cédelle, Natalie Dessay’s former agent, and Christian Schirm, director at the Paris Opera, all wrote me recommendation letters.” Peter Gelb, head of the Met, responded that he would accept him but couldn’t offer pay. “I told him I didn’t care!” That prestigious internship opened the doors to HEC.

In New York he lived in Harlem with a musician roommate, attended rehearsals, roamed backstage, hosted intermissions, and even transported jewelry for sopranos. “I thought I spoke English, until my first day when they asked me to call HR. I answered: ‘Who is Richard?’” Back in France, Bruno shared a Paris apartment with his best friend and future business partner Romain Daubeach,

vais assister aux répétitions et écouter les plus grands artistes du monde. Malheureusement, mes camarades de Master n’étaient pas du même avis et j’étais mal perçu dans ma promo. Pour des gens prétendument ouverts, ils avaient un jugement très négatif sur l’opéra, qu’ils considéraient comme élitiste, un art de bourgeois. » Au théâtre des Champs-Élysées, il côtoie la célèbre productrice Jeanine Roze et finit par connaître tout le monde. Fier de son évolution, son grand-père lui offre de belles chaussures en cuir qu’il portera durant ces trois années. « Je rentrais tous les soirs avec les pieds en feu, mais heureux ! » Son travail consiste alors à assister la productrice dans l’organisation des concerts du dimanche matin, où il s’occupe d’animer les ateliers musicaux pour les enfants.

HEC, la vengeance du cancre

Alors qu’il est incrit en Master 2 à l’université, Bruno entend parler du Master Médias, Arts et Création d’HEC. Il met alors toutes les chances de son côté : « J’ai postulé pour faire un stage au Met de New York avant même de passer l’entretien à HEC. Dominique Meyer, l’ex-directeur du théâtre des Champs-Élysées, Thérèse Cédelle, l’ancienne agent de Natalie Dessay, et Christian Schirm, le directeur de l’Opéra de Paris, m’ont tous trois écrit une lettre de recommandation pour Peter Gelb, qui dirigeait le Met. Il a répondu qu’il était d’accord pour me prendre, mais qu’il ne pouvait pas me payer. Je lui ai dit que je m’en foutais ! » Ce stage prestigieux lui ouvrira les portes de l’École.

Il vit à Harlem avec un colocataire musicien, assiste aux répétitions, arpente les coulisses, anime les entractes des concerts, transporte des bijoux pour les cantatrices... « Je pensais parler anglais, jusqu’à mon premier jour, où on m’a demandé d’appeler les RH (“HR”). J’ai répondu : “Who is Richard ?” »

De retour en France, Bruno s’installe en colocation dans le 11^e arrondissement de Paris avec son meilleur ami et futur associé Romain Daubeach (M.12), rencontré sur le campus. Ils arrivent tous les matins à Jouy-en-Josas à bord de sa vieille voiture, avec trois autres camarades (Alexis, Charlotte et Sophie). « Le trajet était long, mais c’était tellement la belle époque ! »

Si une chose a marqué son esprit lors de ses études à HEC, c’est le discours volontaire : apprendre à oser. « Après avoir passé ma vie à galérer, j’avais enfin trouvé une passion et c’est ce qui m’a permis d’oser. Ce laïus a résonné en moi comme une évidence. » Bruno travaille avec acharnement, y apprend les étiquettes, se réjouit des rencontres et se dit que rien n’est impos-

He became a ticket taker at the Théâtre des Champs-Élysées. Not only did he work there, he spent all his free time there. “It was a dream job!”

whom he had met at HEC. Every morning, they drove to Jouy-en-Josas with three other classmates. “The commute was long, but those were the best times!” If one thing stuck with him from his HEC studies, it was the spirit of discussion: learn to dare. “After a lifetime of struggling, I had finally found a passion—and that’s what allowed me to dare. That message deeply resonated.” He worked tirelessly, embraced the social codes, cherished the networking opportunities, and believed nothing was impossible. Except perhaps combining work and fun. “I never attended the famous Thursday parties. I was completely focused on opera—whenever I left campus, I rushed to Paris to listen to music.”

The refrain of burnout

Degree in hand, the young opera lover returned to work with Jeanine Roze, who loved telling her friends she had hired an HEC grad. “I trained him myself, that little one!” she would say proudly. At the prestigious theater, Bruno managed concert organization, rehearsals, artist logistics, and communications. “I loved working for them, but I was only paid minimum wage, despite giving my all—including Sundays!” When his request for a raise was denied, he left. To thank him for his service, Jeanine connected him with the famous conductor Emmanuelle Haïm, whom Bruno greatly admired. “It was a dream come true! I became her

sible. Sauf peut-être concilier travail et loisir. « Je n’ai assisté à aucune des fameuses soirées du jeudi. J’étais à fond dans mon objectif lyrique : dès que je quittais le campus, je fonçais à Paris écouter de la musique. »

La ritournelle du surmenage

Diplôme en poche, le jeune passionné retourne à son ancien travail aux côtés de Jeanine Roze, ravie de dire à ses amies qu’elle a engagé un HEC : « C’est moi qui l’ai formé, le petit ! » Au sein de l’illustre théâtre, Bruno s’occupe de l’organisation des concerts, des répétitions, de la venue des artistes et également de la communication. « J’adorais bosser pour eux, mais je n’étais payé que le SMIC, alors que je m’investissais à 100% toute la semaine et même le dimanche ! J’ai demandé à Jeanine de m’augmenter, elle a refusé, alors je suis parti. »

Pour le remercier de ses années de bons et loyaux services, Jeanine le met en relation avec Emmanuelle Haïm, une célèbre cheffe d’orchestre pour qui Bruno a une vive admiration. « C’était le rêve ! Je suis devenu son tour manager et j’étais à mon compte. Je parcourais l’Europe et les États-Unis avec elle et j’ai eu la chance de rencontrer un très grand nombre d’artistes exceptionnelles, comme Natalie Dessay, Patricia Petibon, Lea Desandre ou Sabine Devieille avec qui je suis devenu ami. Je n’avais aucune vie personnelle, mais j’étais passionné et ça me suffisait. » Bruno s’occupe de la communication, des relations presse, de la vente de concerts... Il devient assistant personnel. « Je faisais tout. Trop. Et à la fin, je me perdais. Ça m’a épuisé. » Après plusieurs périodes de surmenage, Bruno choisit de quitter le navire. C’est violent, difficile, mais libérateur. « Je me suis dit que j’allais prendre deux semaines off sans ouvrir mon ordinateur, quitter mon appartement pour en trouver un autre à 400 m : mon colocataire Romain voulait emménager avec sa femme. Magnifique nouvelle ! Je pense qu’il regrettait un peu notre colocation parce que l’appartement était toujours propre..., plaisante-t-il. Heureusement, l’amour est plus fort ! » Le destin a d’autres plans pour Bruno : le Covid arrive et bouscule ses projets d’avenir...

Le ballet des balais

Dans la maison familiale de Toulouse, Bruno renoue avec son autre passion : le ménage. Troisième enfant d’une fratrie de sept, il a cultivé cette disposition dès son plus jeune âge. « Quand j’étais enfant, la première chose que je faisais lorsque mes parents n’étaient pas

Despite his growing audience, he turned down over 300 brand deals: “I refuse to fake it. I never wanted to promote products I don’t use. I’d rather struggle but stay true to myself.”

tour manager and started freelancing.” He traveled Europe and the U.S. with her, meeting incredible artists like Natalie Dessay, Patricia Petibon, Lea Desandre, and Sabine Devieille, who became a friend. “I had no personal life, but I was passionate—and that was enough.” He handled communications, press relations, concert sales, and even became Haïm’s personal assistant. “I did everything. Too much. And eventually, I lost myself. I burned out.” After several breakdowns, he made the difficult but liberating decision to step away.

The choreography of cleaning

“I told myself I’d take two weeks off without opening my laptop, and found a new apartment just 400 meters away—my roommate Romain was moving in with his fiancée. Wonderful news! I think he missed our old flat a bit because it was always spotless... but thankfully, love won out!” he jokes. But fate had other plans: COVID hit, disrupting everything.

At his family home in Toulouse, Bruno reconnected with another lifelong passion: cleaning. The third of seven siblings, he had embraced this love from an early age. “As a child, the first thing I’d do when my parents were out was sweep and vacuum. I loved helping out and seeing them happy to come home to a clean house.” With time on

© Laurence Revol



à la maison, c’était passer le balai et l’aspirateur. J’ai toujours aimé rendre service et j’aimais les voir heureux de rentrer dans une maison propre. »

Du temps, il en a à revendre et c’est ce qui lui donne l’idée de lancer son compte Instagram. Pourquoi Bgin Clean ? « Bgin » est le surnom que Romain lui donne, un jeu entre eux, une sorte d’acronyme pour « Bruno Ginesty » et « Clean » pour rappeler le ménage.

De sa première vidéo aux 30 abonnés à son succès actuel, il a fallu franchir beaucoup d’étapes. Au fil des vidéos, sa communauté augmente, en même temps que sa popularité qui lui vaut sa première interview pour Radio Occitanie. Un mois plus tard, il a plus de 1 000 abonnés. Tout s’enchaîne. Un article du *Monde* le propulse en pleine lumière. Suivent les JT de TF1, « Sept à Huit », « 66 minutes » sur M6 puis *Brut*, *France Inter*, *Le Parisien*, *Madame Figaro*, *Les Échos*, etc. Il explose sur les réseaux mais demeure fidèle à ses principes. « Je ne veux pas faire semblant. Je n’ai jamais voulu faire de la promo pour des produits que je n’utilise pas. Je préfère galérer mais être droit dans mes bottes. »

Il refuse ainsi plus de 300 collaborations. Travaille

his hands, he launched his Instagram account. Why Bgin Clean? “Bgin” was a nickname Romain gave me, a mix of ‘Bruno Ginesty’ and ‘Clean.’”

From his first video with 30 followers to his current success, the journey was long. As his videos gained traction, his community grew, leading to his first interview with Radio Occitanie. A month later, he had over 1,000 followers. Then everything snowballed: an article in Le Monde brought national attention, followed by features on TF1, Sept à Huit, 66 Minutes, Brut, France Inter, Le Parisien, Madame Figaro, Les Échos, and more. Though he exploded on social media, Bruno stayed true to his principles. “I refuse to fake it. I never wanted to promote products I don’t use. I’d rather struggle but stay true to myself.”

He turned down over 300 brand deals, instead working quietly with Diptyque, Onet, and Darty. He also published a successful book, Ménage & vous, which helped pay off his debts. Meanwhile, he expanded to Facebook and TikTok. “I have no posting schedule. All my videos are spontaneous—and that’s what I love! Everything runs on instinct, depending on the comments and messages I receive.” Still, he kept a few signature elements: his cheerful intro “Bonjour les amis!” and closing line “Bref, je ne sais pas pour vous, mais moi je suis... heureux!”

en off pour Diptyque, Onet, Darty. Et publie un livre, *Ménage & vous*, aux éditions Marabout, qui recontre un grand succès et l'aide à éponger ses dettes. En parallèle, il ouvre deux nouveaux comptes sur Facebook et Tiktok. « Je n'ai pas de planning de publication. Toutes mes vidéos sont déstructurées et c'est ce que j'aime ! Tout marche à l'instinct en fonction des commentaires ou des messages que je reçois. » Bruno conserve cependant quelques gimmicks pour l'identité de la chaîne : son intro « Bonjour les amis ! » et son outro « Bref, je ne sais pas pour vous, mais moi je suis... heureux ! » constituent sa signature. « Les gens aiment généralement bien ma manière de m'exprimer, ça les fait rire, alors tant mieux. J'essaie d'amener du contenu positif et intelligent à mon public. » Le baron du ménage s'attelle désormais à créer un format de vidéos plus longues et plus travaillées. « J'aimerais aller à la rencontre des gens, c'est ce que j'aime et aussi c'est ce qui me manque sur les réseaux. Ma plaque de cuisson est rayée à force de la laver cent fois par jour pour mes vidéos, j'aimerais intervenir chez mes abonnés », lance-t-il, plein d'espoir. S'il refuse les collaborations, Bruno a fondé sa propre marque : BGIN. C'est avec son meilleur ami Romain qu'il a lancé la start-up en mai 2024, grâce à une campagne de crowdfunding sur KissKissBankBank. Pour l'instant, la marque ne propose que quelques produits essentiels (*le mythique* savon de Marseille, *l'indispensable* pierre blanche, *l'infailible* multi-usage et les *p'tits* porte-savons). L'objectif : rendre le ménage plus agréable et réduire au maximum le packaging. « Je veux que la marque soit le plus responsable possible, même si je ne suis pas moi-même irréprochable dans mon mode de vie. Je me déplace à vélo et je n'achète jamais de fast fashion, mais à côté de ça, je fume comme un pompier et je ne suis pas végane. J'essaie avec mon compte de briser ce discours parfois trop culpabilisant. On fait ce qu'on peut. » Il a quitté les coulisses des opéras pour les recoins des cuisines, mais n'a rien perdu de son sens de la mise en scène. Avec sa bonne humeur contagieuse et ses manies bien rangées, il transforme le ménage en spectacle, les produits d'entretien en accessoires de théâtre. Et chaque vidéo, chaque « Bonjour les amis ! » sonne comme un petit hymne à la joie.

Loane Gilbert

Biography

2008
Internship at the Paris Opera

2010
Front of House Agent at the Théâtre des Champs-Élysées

2012
Production and Communication Officer at the Met in New York

2013
Production and Communication Officer at Jeanine Roze Production

2014
Freelance Manager of Emmanuelle Haim's international tours

2020
Launch of Bgin Clean on social media

2021
Publication of first book, *Ménage et vous*, with Marabout Publishing

2025
Je nettoie tout avec trois fois rien !, also published by Marabout



“People seem to enjoy how I speak—it makes them laugh, and that’s great. I try to bring positive, thoughtful content to my audience.”

A New Act

The ‘baron of cleaning’ is now working on longer, more polished video formats. “I’d love to meet people—that’s what I enjoy and what’s missing from social media. My stovetop is scratched from cleaning it a hundred times a day for videos. I’d rather clean my followers’ homes!” he says hopefully. Though he refuses collaborations, Bruno launched his own brand: Bgin. With Romain, he founded the startup in May 2024 through a crowdfunding campaign on KissKissBankBank. For now, the brand offers a few essential products: classic Marseille soap, white stone cleaner, multipurpose spray, and soap holders. “I want the brand to be as responsible as possible—even though I’m not perfect. I bike everywhere and avoid fast fashion, but I smoke like a chimney and I’m not vegan. Through my account, I try to challenge the guilt-driven narratives. We do what we can.” He may have left opera backstages for kitchen corners, but he hasn’t lost his sense of theater. With his contagious good humor and orderly habits, he turns cleaning into a performance, cleaning products into props. And every video—every “Bonjour les amis!”—feels like a standing ovation for a well-balanced, joyful life.

Loane Gilbert

© Laurence Revol



Fondation
des
Monastères

UN DÉFI PLEIN D’AVENIR

Sauvegarder le patrimoine des communautés monastiques avec la Fondation des Monastères

Tout don ouvre droit à des réductions fiscales, dans le cadre de l'IR, de l'IS et de l'IFI
Legs, donations et assurances vie sont exonérés de droits de mutation

01 45 31 02 02

www.fondationdesmonasteres.org

Fondation des Monastères - 14 rue Brunel - 75017 Paris
fdm@fondationdesmonasteres.org

Fondation reconnue d'utilité publique par décret du 21 août 1974,
exclusivement financée par la générosité de donateurs privés ou d'entreprises.
Ses comptes sont certifiés par le Cabinet Mazars.

“I exposed a state scandal”

Entrepreneur écolo, passionné de cinéma, graphiste ou encore militant anticorruption, **Nelson Amenia (MBA.25)** est connu au Kenya pour avoir révélé un scandale politico-financier. Portrait d'un jeune homme engagé.

An environmental entrepreneur, cinema enthusiast, graphic designer, and anti-corruption activist, Nelson Amenia (MBA.25) is well known in Kenya for exposing a major political and financial scandal. At just 30 years old, he has become a national symbol of civic courage.

Dans son pays, il est considéré comme un héros. Il y a tout juste un an, le Kényan de trente ans révélait un immense scandale politique, en publiant les termes d'un accord passé entre le gouvernement kényan et un conglomérat indien pour la rénovation de l'aéroport international. Contacté au printemps 2024 par un intermédiaire anonyme d'un membre du gouvernement, Nelson Amenia obtient le détail du projet de contrat entre le ministère de l'Énergie et le groupe Adani, pour un montant total de 2 milliards de dollars américains. « À première vue, je n'ai rien remarqué de particulier. Mais en y regardant de plus près, j'ai constaté de nombreux éléments suspects, comme l'absence d'appel d'offres, un processus accéléré, des réglementations ignorées, des virements vers un fonds commun de créances à Abu Dhabi... Puis, en me renseignant sur Adani, j'ai découvert une entreprise cernée par les

***i**n his home country, Nelson is regarded as a hero. Just a year ago, the young Kenyan made headlines after publishing details of a shady agreement between the Kenyan government and Indian conglomerate for the renovation of Nairobi's international airport. In the spring of 2024, an anonymous intermediary linked to a government official approached Nelson and provided him with the proposed contract between the Ministry of Energy and the Adani Group, valued at \$2 billion. "At first glance, nothing seemed out of place. But as I reviewed the details, I noticed several red flags: no public tender, an accelerated approval process, ignored regulations, and suspicious wire transfers to a receivables fund in Abu Dhabi. Then I looked into Adani and found a company already surrounded by allegations of corruption and drug trafficking," the whistleblower recalls. By early July, rumors were swirling the Minister of Energy had been caught in Dubai with \$2 million—ironically, at the headquarters of one of Adani's shell companies. Nelson decided he could no longer stay silent. Days later, he posted*

© Ed Alcock



“C’est une grande victoire qui encourage la jeunesse à continuer de se mobiliser et contraint les autorités à plus de transparence”

affaires de corruption et de trafic de drogue », raconte le lanceur d’alerte. Lorsque, début juillet, la rumeur court que le ministre de l’Énergie a été surpris avec 2 millions de dollars à Dubaï, siège d’une des sociétés écrans de la multinationale indienne, Nelson n’y tient plus. Quelques jours plus tard, il publie sur son compte X les extraits les plus accablants de l’accord, accompagnés d’explications et d’accusations de corruption du gouvernement kényan. Ses révélations provoquent un séisme au Kenya. L’affaire est portée devant les tribunaux, la population s’insurge et des manifestations éclatent aux abords de l’aéroport. Mis sous pression, le président William Ruto finit par céder le 20 novembre 2024, en annonçant lui-même le retrait de l’accord. « C’est une immense victoire, pour le peuple kényan mais aussi pour l’Afrique tout entière, s’enthousiasme Nelson.

the most damning excerpts of the agreement on his X (formerly Twitter) account, along with clear explanations and explicit accusations of government corruption. The revelations sent shockwaves through Kenya. The matter quickly escalated to the courts, public outrage boiled over, and protests erupted around the airport. Under mounting pressure, President William Ruto announced on November 20, 2024, that the government was terminating the agreement. “It was a massive victory—not just for the Kenyan people, but for all of Africa,” Nelson says enthusiastically. “It encouraged young people to keep fighting for justice and forced authorities to embrace greater transparency. We’re already seeing changes in how public-private partnerships are handled and more citizen consultations taking place.” Widely credited as the catalyst behind this accountability movement, Nelson was named one of the 100 Most Influential Africans of 2024 by New African Magazine and received the Transparency International Integrity Award for Whistleblower Actions.

From cinema dreams to the supermarket

How did a young man raised between Nairobi’s suburbs and the Kenyan highlands—who once dreamed of becoming a pilot or a Hollywood star—become the face of Africa’s anti-corruption fight? It all began in the Ridgeways neighborhood of Nairobi, when aged around 17 Nelson became captivated by cinema thanks to his neighbors—a film director and an actress. The actress often worked alongside another neighborhood talent: Lupita Nyong’o, who would win an Oscar in 2014 for Twelve Years a Slave. “Being around people who built great careers probably fueled my own ambitions,” Nelson reflects. “They encouraged me to study design and graphic animation, which offered a gateway into cinema while keeping other career options open.” In 2013, he enrolled in a Bachelor’s degree in Graphic Communication and Media Studies at Moi University in Eldoret. There in Kenya’s highlands, he crossed paths with a different kind of elite—the region’s famed long-distance runners, including Eliud Kipchoge and Kelvin Kiptum.

© Ed Alcock



“It was a massive victory. It encouraged young people to keep fighting for justice and forced authorities to embrace greater transparency”

D’une part, cela encourage la jeunesse à continuer de se mobiliser pour la justice, et d’autre part cela contraint les autorités à plus de transparence. D’ailleurs, on voit déjà des différences dans la manière dont sont conclus les accords publics-privés et il y a de plus en plus de consultations citoyennes. » Perçu comme celui sans qui rien de tout cela ne serait arrivé, Nelson Ameyia est projeté sur le devant de la scène : *New African Magazine* le sélectionne parmi les 100 personnalités africaines les plus influentes de 2024 et l’ONG Transparency International lui décerne le Prix des actions d’intégrité des lanceurs d’alerte.

Du cinéma au supermarché

Comment ce jeune homme, élevé entre les faubourgs de Nairobi et les hauts plateaux du Kenya, qui se rêvait pilote puis star à Hollywood, a-t-il pu devenir le héraut de la lutte anticorruption de tout un continent ? L’histoire commence à Nairobi, dans le quartier de Ridgeways, lorsque, vers l’âge de 17 ans, Nelson est sensibilisé au septième art par ses voisins, un réalisateur et une actrice. Cette dernière tourne régulièrement avec une autre comédienne du quartier, Lupita Nyong’o, qui sera oscarisée en 2014 pour son

rôle dans *Twelve Years a Slave*. « Côtayer ces gens qui ont fait une grande carrière a sans doute nourri des ambitions pour mon propre avenir, analyse-t-il. En tout cas, ils m’ont conseillé d’étudier le design et l’animation graphique, qui étaient à la fois une porte d’entrée dans le cinéma et une manière de me laisser d’autres options de carrière. » En 2013, il intègre ainsi un Bachelor de communication graphique et d’études des médias à l’université Moi d’Eldoret. Dans cette région en altitude, il côtoie un tout autre type d’élite, puisque c’est ici que s’entraînent les plus grands marathoniens kényans, comme Eliud Kipchoge ou Kelvin Kiptum. Avant même l’obtention de son diplôme, il participe à la création de sites web pour des organisations intergouvernementales, puis décroche son premier contrat dans une petite agence, où il enchaîne les rôles : photographe, vidéaste, web designer, responsable marketing... Des expériences qui lui permettent en outre d’interagir avec des influenceurs et de bâtir une solide présence en ligne, notamment sur Twitter (aujourd’hui X).

Mais c’est dans une tout autre voie qu’il s’engage à la sortie de l’école. Sur les recommandations d’un ami, il présente sa candidature pour un poste de graphiste dans la grande distribution, chez Carrefour. Et contre toute attente, il franchit les étapes jusqu’à l’entretien final. Mais là, la responsable RH qui le reçoit constate qu’il vit toujours chez ses parents, qu’il n’est pas marié, qu’il est jeune et inexpérimenté, et décrète donc que le salaire annoncé est trop élevé pour lui ! « Elle a carrément divisé le salaire par trois ! J’avais très envie de refuser... Mais je voulais prouver ma valeur et montrer à cette dame qu’elle avait tort. » Cinq ans et demi, une demi-douzaine de promotions et plusieurs changements de poste plus tard, il quitte le géant de la grande distribution.

En ligne avec ses convictions

Mais son ultime année à Carrefour, passée à solder ses derniers dossiers et former ses successeurs, lui offre aussi le loisir d’accroître son engagement. En faveur de l’environnement, d’abord : après avoir participé au lancement d’une start-up de production de sacs recyclables et aidé son frère dans la gestion de son élevage d’insectes, il fonde en 2023 sa propre entreprise, Afri-net Carbon. Spécialisée dans le soutien de projets de compensation carbone, la société ambitionne aussi de replanter des mangroves sur la côte kényane, menacée par la déforestation, et de proposer la culture des bambous comme alternative.

“Being in a foreign country probably gave me more freedom to expose the facts. Since then, I’ve faced legal action, my family has been pressured, and I’m uncertain what awaits me if I return to Kenya.”

Before graduating, Nelson was already building websites for intergovernmental organizations. He landed his first job at a small agency, taking on multiple roles: photographer, videographer, web designer, marketing manager. These experiences connected him with influencers and helped him establish a strong online presence, particularly on Twitter/X. Then his career took an unexpected turn. On a friend’s recommendation he applied for a graphic designer role in retail at Carrefour. Against the odds, he advanced through the selection process. At the final interview, however, the HR manager noticed he still lived with his parents, was unmarried, and lacked extensive experience. She decided the proposed salary was too high for him—and cut it by two-thirds. “I wanted to turn it down. But I also wanted to prove my worth and show her she was wrong.” Five and a half years, multiple promotions, and several role changes later, Nelson left the retail giant—with much to prove, and even more to accomplish.

Aligning career with convictions

That final year at Carrefour, while wrapping up projects and training his successors, Nelson found time to deepen his activism. First came his environmental work. After co-launching a startup producing recyclable bags and

© Ed Alcock



“Aujourd’hui, je ne suis pas sûr du sort qui m’attend si je retourne au Kenya”

Parallèlement, le militant commence à poster des commentaires pour dénoncer la politique menée par le gouvernement kényan, qu’il estime injuste et inefficace. Portées par une popularité acquise sur les réseaux sociaux au cours de ses expériences en web marketing et de ses initiatives écologiques, ses interventions prennent de l’ampleur : relais d’images de violences policières, participation à des actions de sensibilisation contre des lois fiscales, organisation de réunions... Le tout en tissant des liens avec des figures influentes de la société civile et politique kényane, comme le professeur PLO Lumumba, ancien directeur de la Commission anticorruption du Kenya. C’est probablement cette posture et sa forte audience (il totalise aujourd’hui 200 000 abonnés sur X), qui conduisent un membre du gouvernement à le choisir pour faire fuir le fameux contrat de rénovation de l’aéroport Kenyatta. Et peut-être aussi un autre élément...

Lorsqu’il reçoit les documents incriminants, il se trouve en effet depuis plusieurs mois en France, où il a entamé son MBA à HEC, qu’il a décidé d’intégrer « pour entrer dans le cercle des décideurs ». « Le fait d’être dans un pays étranger m’a sans doute donné plus de liberté dans mon exposé des faits, reconnaît l’étudiant. Depuis, j’ai fait l’objet de poursuites judiciaires, ma famille a subi des pressions et je ne suis pas sûr du sort qui m’attend si je reviens au Kenya... » Il révèle sur ses réseaux sociaux plusieurs tentatives d’intimidation durant l’été 2024 : perquisition dans les locaux d’Afrinet Carbon, visite de la police chez ses parents et, surtout, il raconte avoir dû fuir en Italie au mois de septembre pour échapper à des agents gouvernementaux envoyés à Paris. Craignant la prison s’il revient au Kenya, Nelson Amenia attend désormais la prochaine élection présidentielle, qui se déroulera à l’été 2027, pour retourner dans son pays. En espérant que le vent tourne.

Marc Ouahnon

Biography

1995
Born in Nairobi (Kenya)

2017
Bachelor’s degree in graphic communications at Moi University in Eldoret (Kenya)

2018
Head of Branding Department, then Creative Director at Carrefour Group, Nairobi

2023
Launch of startup Afrinet Carbon, supporting carbon offset projects

2023
Arrival at the HEC Jouy-en-Josas campus for an MBA

2024
Political-financial scandal revealed on X
Named one of the 100 most influential African personalities by *New African Magazine*

helping his brother manage an insect farming business, he founded Afrinet Carbon in 2023. The company supports carbon offset projects, plans to replant mangroves along Kenya’s deforested coast, and promotes bamboo farming as a sustainable alternative. Simultaneously, Nelson began speaking out against the Kenyan government’s policies, which he viewed as unjust and ineffective. Building on the popularity he had gained through social media marketing and his environmental initiatives, his critiques gained traction. He shared footage of police violence, participated in anti-tax campaigns, organized public meetings, and built alliances with influential civil society and political figures—among them Professor PLO Lumumba, former director of Kenya’s Anti-Corruption Commission. His outspoken stance and growing following (he now has 200,000 followers on X) likely made him the ideal candidate for the insider who leaked the controversial Kenyatta Airport renovation contract. And perhaps, there was another reason he was chosen.

Exposing corruption from abroad
At the time he received the incriminating documents, Nelson had been living in France for several months, having enrolled in the HEC Paris MBA to “join the circle of decision-makers.” “Being in a foreign country probably gave me more freedom to expose the facts,” he admits. “Since then, I’ve faced legal action, my family has been pressured, and I’m uncertain what awaits me if I return to Kenya.” He has shared on social media the intimidation attempts he endured in the summer of 2024: a police raid on Afrinet Carbon’s offices, visits from officers to his parents’ home, and most notably, having to flee to Italy in September to escape Kenyan government agents reportedly dispatched to Paris. Fearing imprisonment if he returns to Kenya, Nelson now awaits the next presidential election in summer 2027, hoping the political tide will turn.

Marc Ouahnon

ideas



le grand dossier

FROM FAST FASHION TO LUXURY

not green enough?



Tandis que l'ultra-fast fashion est en extension et que le luxe tire tout juste son épingle du jeu, le secteur cumule les revers. De quoi saper le textile français ?

Ultra-fast fashion is on the rise, and luxury still weaves its magic, but the industry keeps taking hits. Is French fashion coming apart at the seams?



© Marjke de Groot



XAVIER ROMATET (MBA.86)

Fashion & business trends

Ventes en berne, irruption de l’ultra-fast fashion, développement de la seconde main, intégration de l’IA... La mode est au cœur de mutations profondes, qu’elles soient économiques, environnementales, sociétales ou digitales. **Xavier Romatet (MBA.86)**, directeur général de l’Institut français de la mode, analyse le secteur et évalue ses capacités de rebond.

Que représente la mode aujourd’hui ?

La mode est un secteur protéiforme, qui regroupe des acteurs de natures totalement différentes, depuis le luxe – avec LVMH, par exemple – jusqu’à l’ultra-fast fashion – avec des marques comme Shein. Son poids dans l’économie française est important, puisqu’il représente 2,8 % du PIB – soit plus que l’aéronautique et l’automobile réunies. Il représente plus de 600 000 emplois directs et un million d’emplois indirects. En termes de *soft power*, il contribue fortement au rayonnement international de la France. Au cours de son histoire, la mode a toujours su se renouveler pour traverser les crises et s’adapter aux évolutions de la société – et je suis persuadé qu’elle continuera de le faire.

*With slumping sales, the rise of ultra-fast fashion, the boom in secondhand, and the integration of AI, fashion is undergoing deep transformations—economic, environmental, societal, and digital. **Xavier Romatet (MBA.86)**, Dean of the Institut Français de la Mode (IFM), analyzes the current state of the industry and assesses its capacity to bounce back.*

What does fashion represent today?

Fashion is a multifaceted sector made up of vastly different players—from luxury giants like LVMH to ultra-fast fashion brands like Shein. Its weight in the French economy is significant: it represents 2.8% of the national GDP—more than the aerospace and automotive industries combined. It accounts for over 600,000 direct jobs and more than a million indirect ones. From a soft power perspective, fashion is one of France’s most visible global assets. Throughout its history, the fashion industry has always found ways to reinvent itself during times of crisis and to adapt to social change—and I’m convinced it will continue to do so.

Le secteur subit un fort ralentissement, qui a débuté par le prêt-à-porter et s'étend aujourd'hui au premium et au luxe... Pourquoi ?

Le secteur est malmené par la conjoncture depuis plusieurs années. La crise du Covid a constitué une rupture, avec l'arrêt de la consommation et l'explosion du digital. La tendance inflationniste qui a suivi a poussé les consommateurs à réduire les dépenses non essentielles, dont la mode fait partie. Ainsi, en 2024, le marché français de la mode a augmenté de 0,5 % en valeur, mais baissé en volume.

Le luxe est un cas particulier. 2022 et 2023 ont été des années exceptionnelles, avec un effet de rebond post-Covid. Les prix ont augmenté, la demande excédant l'offre. Puis la situation s'est dégradée : le marché mondial du luxe s'est rétracté de 2% en 2024 alors qu'il avait augmenté de 8% en moyenne sur les vingt dernières années. Le contraste est brutal. Aujourd'hui, les tensions géopolitiques et le retour du protectionnisme rendent la situation incertaine : les produits de luxe risquent d'être pris en otage par les négociations sur les droits de douane. Cependant, les acteurs du luxe ont mis en place des stratégies de « premiumisation » pour fidéliser les clients les plus riches, qui sont moins susceptibles de renoncer à leurs achats en cas de hausses tarifaires.

Quelles sont les raisons structurelles de la crise ?

La part des dépenses d'habillement dans le budget des ménages décline depuis des décennies : il est passé de 12 % en 1960 à 3,5 % en 2023. Les consommateurs arbitrent en faveur d'autres postes : logement, divertissement numérique. Le prix moyen des vêtements a baissé sur les vingt dernières années mais, en parallèle, le marché s'est segmenté : le consommateur peut s'offrir un jean à 40 euros chez Zara, 200 euros chez Maje, 500 euros chez Isabel Marant ou 1000 chez Chanel. Toutes les gammes de prix existent et l'écart entre les différents acteurs n'a jamais été aussi important.

Le marché est par ailleurs disrupté par de nouveaux entrants. Il y a quinze ans, la fast fashion (H&M, Zara, Uniqlo) avait déjà bousculé les acteurs traditionnels, provoquant la disparition de ceux qui n'ont pas su s'adapter (dont le groupe Vivarte). Depuis trois ans, on assiste à l'irruption de l'ultra-fast fashion, avec Shein, Temu et Amazon. Cela rebat les cartes. Ces plateformes en ligne proposent des articles renouvelés en permanence, à des prix défiant toute concurrence, avec une largeur d'offre exceptionnelle. En volume,

“Fifteen years ago, fast fashion giants like H&M, Zara, and Uniqlo had already shaken up the industry, forcing out legacy brands that failed to adapt—including the Vivarte group”

la marque chinoise Shein est devenu le premier vendeur de vêtements sur le marché français, devant Vinted et Kiabi.

La mode et la responsabilité environnementale sont-elles conciliables ?

La mode est pointée du doigt comme une industrie polluante. Elle doit, pour répondre à la pression des consommateurs et du législateur, investir dans des pratiques plus responsables, ce qui nécessite de modifier les chaînes de fabrication, assurer la traçabilité de l'approvisionnement et la transparence des procédés, rapprocher les lieux de production des centres de consommation... Ce sont des opérations complexes, qui ont un coût. Monter une usine textile en France ne s'improvise pas, d'autant que de nombreux savoir-faire ont été perdus. En outre, les acteurs du secteur ne sont pas égaux face aux exigences RSE. L'ultra-fast fashion échappe pour l'instant à toute réglementation fiscale, sociale et environnementale, ce qui est anormal. Le luxe, qui a les moyens d'investir, réalise les plus gros efforts et pollue le moins. Pour les autres, c'est plus ardu. D'autant que la schizophrénie des consommateurs n'aide pas : ils réclament des marques responsables... mais achètent leurs vêtements chez Shein.

Quelles solutions pour rendre la qualité plus désirable ?

Le premier usage de l'habillement est fonctionnel : se vêtir est un besoin basique. Le marché associé est tiré par le prix : le « mauvais vêtement », peu cher, bas de gamme, polluant, fabriqué dans des matières nocives pour la peau, est l'équivalent vestimentaire de la malbouffe alimentaire. Je pense qu'une régulation forte, condamnant les pratiques illibérales, combinée à l'éducation des consommateurs, fera reculer à terme ce type d'achats. La seconde facette de l'habillement est le plaisir : le vêtement provoque une émotion positive en renvoyant une image de soi valorisante. Pour cultiver cette dimension, la mode doit valoriser la créativité, qui a peut-être été un peu oubliée au profit du marketing et de la communication. Aujourd'hui, le turn-over des directeurs artistiques est particulièrement intense, signe que les maisons de mode sont à la recherche d'un nouveau souffle créatif. Pour recréer de la désirabilité, il faut aussi travailler sur la qualité du produit : son esthétique, son confort, sa durabilité. Pour le premium et le luxe, c'est une question fondamentale : les consommateurs sont prêts à mettre le prix s'ils sont convaincus de la qualité de leur investisse-

Bio

1986
Graduated from HEC with an MBA

1987
Co-founded the agency Directing

1993
Appointed President of Rapp Collins

2002
Named CEO and Co-President of DDB France

2006
Became CEO of Condé Nast France

2019
Appointed Managing Director of IFM (Institut Français de la Mode)

The sector has been slowing down significantly, starting with ready-to-wear and now spreading to premium and even luxury. Why?
The industry has faced challenging conditions for several years now. The COVID crisis was a turning point: it brought consumption to a halt and accelerated the shift to digital. The inflationary wave that followed pushed consumers to cut back on non-essential spending—and fashion is one of the first to go.
In 2024, the French fashion market grew by just 0.5% in value, but declined in volume. Luxury is a case apart: 2022 and 2023 were exceptional years, with post-COVID rebound effects. Prices rose as demand outpaced supply. But the situation has since deteriorated. The global luxury market contracted by 2% in 2024, after averaging 8% annual growth over the past two decades. The contrast is stark. Today, geopolitical tensions and the return of protectionism are creating uncertainty: luxury goods risk becoming bargaining chips in tariff negotiations. That said, luxury players have developed “premiumization” strategies to secure their wealthiest clients—those least likely to cut back, even as prices rise.

What are the structural reasons behind the crisis?
The share of household budgets devoted to clothing has been declining for decades—from 12% in 1960 to just 3.5% in 2023. Consumers are redirecting spending toward other priorities: housing, digital entertainment, and so on. While the average price of clothing has dropped over the past twenty years, the market has become increasingly segmented. Today, you can buy jeans for €40 at Zara, €200 at Maje, €500 at Isabel Marant, or €1,000 at Chanel. Every price point exists—and the gap between market players has never been wider.
The market is also being disrupted by new entrants. Fifteen years ago, fast fashion giants like H&M, Zara, and Uniqlo had already shaken up the industry, forcing out legacy brands that failed to adapt—such as the Vivarte group. Over the past three years, ultra-fast fashion has entered the scene with players like Shein, Temu, and Amazon, reshuffling the deck once again. These online platforms offer constantly updated inventories, ultra-competitive prices, and an unmatched product range. In terms of volume, Shein has now become the leading apparel seller in France, ahead of Vinted and Kiabi.

Can fashion and environmental responsibility go hand in hand?
Fashion is often singled out as a polluting industry. To respond to consumer and regulatory pressure, it must invest in more responsible practices. That means reworking production chains, ensuring traceability and transparency, and relocating manufacturing closer to consumption hubs. These are complex, costly operations.

ment. Aux marques d'allouer davantage de ressources à la créativité et à la qualité du produit.

La seconde main ouvre-t-elle de nouvelles pistes ?

La seconde main est en plein essor : elle démocratise l'accès aux produits de luxe tout en valorisant la durabilité des produits. Son marché représente 12 % de la mode en France et croît deux fois plus vite que celui du neuf. De Kiabi à Chanel, tous les acteurs mettent en place des systèmes de seconde main ou des services visant à prolonger l'usage des produits.

Quel est l'impact des nouvelles technologies sur la mode ?

Du point de vue de la distribution, plus une marque pratique des prix bas, plus l'e-commerce prend une part importante dans son modèle économique. 80 % des achats du luxe ont lieu en magasins, quand ceux de l'ultra-fast fashion se font à 100 % en ligne. Pour autant, tous les acteurs de la mode utilisent des outils digitaux pour enrichir leur offre. L'intelligence artificielle va permettre de réaliser des avancées sur la gestion de la *supply chain*, sur la *sustainability*, mais aussi dans le domaine du traitement des datas et de la personnalisation de la relation client. Sur le processus créatif, elle ne se substituera proba-

“80% des achats
luxe ont lieu
en magasins,
quand ceux
de l'ultra-fast
fashion se font à
100% en ligne”

You can't just set up a textile factory in France overnight—especially when many traditional skills have been lost. What's more, not all players are on equal footing when it comes to ESG obligations. Ultra-fast fashion currently escapes most environmental, fiscal, and labor regulations—and that's a serious problem. Luxury, on the other hand, has the resources to invest and has made the biggest strides toward sustainability, while being the least polluting segment. For mid-range brands, the challenge is much greater. And consumer behavior doesn't help: people demand responsible brands... but still shop at Shein.

How can we make quality more desirable?

The primary function of clothing is practical—dressing is a basic need. That part of the market is driven by price. Cheap, low-end, polluting garments made from harmful materials are the fashion equivalent of junk food. I believe strong regulation—one that cracks down on abusive practices—combined with consumer education, will ultimately reduce this kind of purchasing. But clothing also serves another purpose: pleasure. It creates positive emotions and reflects a flattering self-image. To nurture that side of fashion, the industry must put creativity back at the center, something that's been somewhat eclipsed by marketing and branding. Today, the high turnover among creative directors is telling: fashion houses are searching for new creative energy. To rebuild desirability, brands must focus on product quality—its aesthetic appeal, comfort, and durability. In the premium and luxury segments, this is a make-or-break issue: consumers are willing to pay more if they believe in the quality of what they're buying. It's up to brands to invest more in creativity and product excellence.

Does secondhand open up new opportunities?

Secondhand is booming: it democratizes access to luxury products while highlighting their durability. In France, it now represents 12% of the fashion market and is growing twice as fast as the new product segment. From Kiabi to Chanel, nearly every brand is developing resale systems or services to extend the life cycle of their products.

What impact are new technologies having on the fashion industry?

In terms of distribution, the lower the price point, the more central e-commerce becomes to the business model. Around 80% of luxury purchases still happen in physical stores, while ultra-fast fashion is 100% online. That said, every player in the industry now uses digital tools to enhance their offering. Artificial intelligence will drive major advances, from supply chain management to sustainability, as well as in data processing and customer personalization. When it comes to creativity, AI likely won't replace designers, but it can broaden their creative scope and speed up project execution. However, I'm not convinced that virtual spaces like the metaverse or gaming platforms offer real long-term



“Paris reste la seule ville à présenter des défilés de haute couture durant sa Fashion Week”

blement pas aux designers, mais pourra étendre leur champ créatif ainsi que la vitesse d'exécution des projets. En revanche, je ne suis pas convaincu que les univers virtuels comme le métaverse ou les jeux vidéo offrent de réelles perspectives importantes aux marques. De même, je pense que le recours systématique aux influenceurs doit être repensé pour éviter son côté factice et éphémère.

Comment l'Institut français de la mode (IFM) prépare-t-il les futurs créateurs et managers de mode aux défis du secteur ? L'IFM se positionne sur le haut de gamme. Nous sommes enracinés dans l'écosystème des maisons parisiennes, dépositaires de traditions séculaires qu'elles souhaitent transmettre aux jeunes générations. Notre rôle est de ramener nos étudiants à l'essentiel: le caractère intemporel du luxe et l'unicité de chacun de ses produits. Trois types de métiers sont enseignés à l'IFM: le management de la mode, le *fashion design* et les métiers de la main. Nous accueillons 1300 étudiants de 75 nationalités et recherchons chez nos candidats, y compris les futurs managers, de la curiosité et une vive appétence pour la création. Aujourd'hui, Paris est plus que jamais la capitale de la mode. Elle est la seule ville à présenter des défilés de haute couture : sa Fashion Week est la plus courue par les jeunes créateurs. Au cœur de ce creuset créatif exceptionnel, l'IFM a vocation à devenir la grande école mondiale référente des métiers de la mode.

Propos recueillis par Marianne Gérard

opportunities for brands. Similarly, the industry needs to rethink its reliance on influencers, which can feel increasingly artificial and short-lived.

How is the Institut Français de la Mode (IFM) preparing future designers and fashion managers to meet these challenges?
IFM positions itself at the high end of the spectrum. We are deeply rooted in the ecosystem of Parisian fashion houses—custodians of centuries-old traditions they seek to pass on to younger generations. Our role is to bring students back to what matters: the timeless nature of luxury and the uniqueness of each product. We train students for three key paths: fashion management, fashion design, and craftsmanship. The school currently welcomes 1,300 students from 75 nationalities. Among our applicants, even those seeking management roles, we look for curiosity and a genuine appetite for creativity. Today, Paris is more than ever the fashion capital of the world. It remains the only city to host haute couture shows, and its Fashion Week is the most sought-after by young designers. At the heart of this unique creative hub, IFM is well on its way to becoming the global reference for fashion education.

Interview by Marianne Gérard

“Paris remains the only city to host haute couture shows during its Fashion Week”

© DR

EN MODE DURABLE

avec 1,2 milliard de tonnes de gaz à effet de serre, 50 millions de tonnes de plastique et 100 milliards de mètres cubes d'eau, la mode est loin d'être exemplaire en matière d'écologie. Mais certains s'attendent à réduire cette empreinte néfaste.

C'est le cas notamment de Jennifer et Julien Maumont (H.98) qui ont créé en 2016 une marque de vêtements éthique et responsable basée sur une production locale. **Jules & Jenn** propose de consommer moins mais mieux. « Oui, ça va coûter plus cher que Zara, mais ça va surtout durer plus longtemps », explique Jennifer. Le couple teste aussi des matières naturelles ou recyclées, comme les fibres de pomme ou de maïs, les filets de pêche (pour les baskets) ou les chutes de pneu (pour les semelles), désormais incluses dans 20 % de leurs articles.

D'autres ont ciblé un domaine précis du secteur pour faire la différence. Ainsi, les start-up **Ever Dye**, fondée en 2021 par Ilan Palacci (M.19), et **Synovance**, lancée en 2018 par Efthymia Lioliou (M.19), ont créé des procédés écologiques de teinture textile, qui ne recourent pas à des polluants chimiques. « Se concentrer sur la teinture permet de s'attaquer au cœur du problème, estime Philippe Berlan, PDG d'Ever Dye, plutôt que d'attendre des

changements de mentalité. » Le procédé d'Ever Dye permet de teindre les tissus à température ambiante, ce qui évite des dépenses d'énergie, et ne libère aucun polluant. Efthymia Lioliou compare quant à elle son processus de teinture à la production de... bière : « On nourrit notre micro-organisme avec du sucre, puis on le fait fermenter et on obtient la teinture, avant de séparer les fibres à l'aide de méthodes biophysiques » explique l'ex-chercheuse en biochimie. Selon la scientifique, l'empreinte carbone de Synovance, qui n'utilise aucun composant chimique, est ainsi 13 à 14 fois inférieure à celle des méthodes classiques.

Pour un secteur de la mode plus durable, il est essentiel de mesurer son impact environnemental. C'est ce que propose depuis 2021 **Carbonfact**, cofondée par Marc Laurent (H.13). « Connaître son empreinte écologique est assez compliqué, cher et chronophage. On a développé un outil pour permettre aux marques d'avoir accès à ces informations plus vite et à moindre coût. » La solution permet d'obtenir des données précises sur l'impact des matériaux utilisés, des procédés industriels, des modes de transport, etc. Autant d'informations qui aident les marques à mieux cibler leurs actions de décarbonation.

With 1.2 billion tons of CO₂ emissions, 50 million tons of plastic, and 100 billion cubic meters of water consumed annually, fashion is far from being an environmental role model. But some are working from within to shrink the industry's footprint.

Among them are Jennifer and Julien Maumont (H.98), who in 2016 launched **Jules & Jenn**, an ethical, locally produced fashion brand. Their motto: consume less, but better. "Yes, it costs more than Zara," says Jennifer, "but it also lasts much longer." The couple is also experimenting with natural and recycled materials—including apple and corn fibers, fishing nets (for sneakers), and tire scraps (for soles)—which now make up 20% of their product line.

Others have focused on a specific link in the value chain to drive change. Two startups—**Ever Dye**, founded in 2021 by Ilan Palacci (M.19), and **Synovance**, launched in 2018 by Efthymia Lioliou (M.19)—are reinventing textile dyeing with eco-friendly processes that avoid harmful chemicals. "By tackling dyeing, we're addressing the heart of the problem," explains Ever Dye CEO Philippe Berlan, "instead of waiting for consumer mindsets to change." Ever Dye's method allows for dyeing at room temperature, cutting energy use and eliminating pollutants. Lioliou, a former biochemist, compares her process to brewing beer: "We feed our microorganism with sugar, ferment it to produce the pigment, then extract the dye using biophysical methods," she explains. Synovance's carbon footprint is 13 to 14 times lower than conventional dyeing processes—and entirely chemical-free.

But to build a more sustainable fashion industry, measuring impact is key. That's the mission of **Carbonfact**, co-founded in 2021 by Marc Laurent (H.13). "Understanding your environmental footprint is complicated, costly, and time-consuming," he says. "We developed a tool that gives brands faster, more affordable access to that data." The platform provides detailed insights into the impact of materials, manufacturing processes, transportation modes, and more—helping brands better target their decarbonization strategies.





No leadership no creativity

THOMAS PARIS

La création dans la mode n'est pas une affaire de génie mais un travail collectif, où le manager tient un rôle crucial. Les explications de Thomas Paris, professeur à HEC Paris et chargé de recherches au CNRS.

Vous avez développé une expertise sur les industries créatives. La mode fait-elle partie de cet univers ?

Avant de répondre, il faut préciser ce que ce terme recouvre. Il y a au moins trois définitions. En France, on parle d'industries culturelles et créatives (ICC), pour intégrer des domaines comme la mode et les jeux vidéo qui sont parfois vus comme périphériques aux secteurs culturels.

La définition académique, elle, date de la fin du XX^e siècle : l'économiste américain Richard Caves propose le concept d'industries créatives pour désigner les secteurs qui placent la création au cœur de l'activité. La mode en fait partie.

Enfin, une définition plus « politique » nous est venue d'Australie, puis a été reprise au Royaume-Uni avant de s'étendre dans l'Union européenne. La notion d'industries créatives a été mise en avant pour englober un certain nombre de secteurs qui présentaient des

Creativity in fashion isn't about individual genius—it's a collective effort, where the manager plays a key role. Insights from Thomas Paris, professor at HEC Paris and CNRS research fellow.

You specialize in creative industries. Does fashion belong to that world?

That depends on how we define it. There are at least three interpretations. In France, we speak of "cultural and creative industries" (CCI), which includes fashion and video games—often considered peripheral to core cultural sectors. In academia, the term "creative industries" gained traction in the late 20th century, notably with economist Richard Caves, who emphasized sectors where creativity is central. Fashion clearly fits. Then there's the more "political" definition, which originated in Australia, was adopted in the UK, and later spread across the EU. This version highlights industries that are labor-intensive, high in added value, and capable of differentiation through quality and innovation. In Europe, this evolved into the concept of the "immaterial economy," with fashion playing a central role—much of its revenue comes from continuously offering new products

caractéristiques intéressantes du point de vue économique : forte intensité de main-d'œuvre, haute valeur ajoutée, capacité à se différencier par le haut. En Europe, ces enjeux ont donné lieu à la notion d'économie de l'immatériel, dont elles seraient une composante. La mode y a toute sa place : une part importante de son chiffre d'affaires repose sur sa capacité à proposer en continu des produits nouveaux, dont la valeur est déterminée par des critères subjectifs et culturels.

L'imaginaire collectif associe la création à une figure romantique, celle de l'artiste solitaire. Mais dans les faits, la création est toujours le fruit d'un travail collectif, organisé et structuré. Comment coordonner et manager tout ça ?

Le rôle du créateur ou de la créatrice est central, mais pas dans toutes les étapes. L'idéation — la phase d'inspiration — peut être confiée à des équipes. Le moment crucial, c'est celui de la validation : dire « oui » ou « non ». Cette étape porte beaucoup d'enjeux, car personne ne peut affirmer avec certitude qu'une idée est bonne ou mauvaise. Il faut donc un décideur final, capable de maintenir une direction contre vents et marées. C'est ce que font, chacun à leur manière, Olivier Rousteing chez Balmain, Maria Grazia Chiuri chez Dior ou Nicolas Ghesquière chez Louis Vuitton. Le plus difficile, c'est de résister à tous ceux qui, consciemment ou non, vous ramènent vers ce qui existe déjà. Il faut avoir suffisamment d'ego, mais un ego « sain », pour assumer d'emmener l'organisation ailleurs.

Comment se passe-t-il concrètement ?

Je distingue 4 étapes dans le processus de création.

1. D'abord, l'inspiration (ou idéation). C'est la phase d'ouverture. Certaines marques envoient leurs équipes dans des musées ou des expositions d'art contemporain. Lorsqu'il était chez Dior, John Galliano partait en voyage avant chaque collection. De retour d'Argentine, il ramenait, par exemple, l'image du gaucho dans la pampa. On peut aussi s'inspirer du marché via le « shopping », le repérage en boutiques, plonger dans les archives, ou encore visiter les ateliers traditionnels comme le fait De Bonne Facture, la marque fondée par Déborah Neuberg (H.07).
2. Le cadrage : qui décide des orientations ? Si c'est le marketing, la marque risque de rester collée à l'existant. Si c'est le créateur, elle peut sortir des sentiers battus. C'est là que l'audace commence.
3. La mise en forme. Moodboards, croquis, maquettes : on matérialise peu à peu une vision conceptuelle. C'est une phase d'alignement collectif autour d'une idée.

whose value is often subjective and culturally shaped. The romantic image of the lone genius still dominates how we imagine creativity. But in reality, it's a collective, structured process. How is that managed? The role of the creative director is essential, but not in every stage. Ideation—the inspiration phase—can come from a team. The key moment is validation: saying "yes" or "no." And that's a high-stakes decision. No one can predict whether an idea will succeed or fail, so someone has to take responsibility. That's what Olivier Rousteing (Balmain), Maria Grazia Chiuri (Dior), or Nicolas Ghesquière (Louis Vuitton) do. The hardest part? Resisting the temptation to stick to what's already been done. It takes a healthy dose of ego—not arrogance, but vision—to push the organization forward.

So how does the creative process work, step by step?

I break it into four phases:

1. *Inspiration. This is the opening stage. Some brands send their teams to museums or art shows. When he was at Dior, John Galliano would travel before each collection—a trip to Argentina, for example, inspired a gaucho-themed line. Other sources of inspiration include competitive shopping, diving into archives, or visiting traditional workshops, like De Bonne Facture does.*
2. *Framing. Who sets the direction? If marketing leads, the brand may play it safe. If the creative director leads, bold ideas can emerge. This is where risk—and vision—begins.*
3. *Development. Moodboards, sketches, prototypes... this is where the team begins shaping and aligning around a shared concept.*
4. *Validation. The final "yes" or "no." Simple in theory, but complex in impact—this is where creative leadership is fully exercised.*

Given the centrality of the creative lead, succession must be a delicate matter...

Absolutely. I've studied it extensively, particularly in cases like Maison Margiela or Jean Paul Gaultier. A creative director's departure is always critical. While teams in fashion are used to rotating leaders, succession is especially tricky when replacing a founder. The organization can become paralyzed, clinging too tightly to the founder's vision, and innovation suffers if no one dares to take the lead.

There's a lot of talk about AI today. Is fashion fertile ground for innovation?

It depends on the type of innovation. "Product" innovations—like connected clothing—have struggled. But environmental concerns are driving change, for example with alternatives to animal fur or rare materials. Process innovation is more dynamic. AI is moving faster than digital tech did in its time, and it's already

Bio

1995
Earned a Master's in Scientific Management Methods from Université Paris Dauphine

1999
Received a PhD in Management from the CRG research center at École Polytechnique

2005
Joined GREGHEC, the joint CNRS-HEC Paris research lab

2022
Appointed Associate Professor and CNRS Researcher in Strategy and Business Policy at HEC Paris

4. Et enfin, la validation. L'étape à la fois la plus simple (il s'agit de dire oui ou non, et plus généralement de réorienter) et la plus complexe, car elle engage toute la direction créative.

On comprend bien l'importance du créateur. De ce fait, sa succession constitue un sujet sensible et complexe...

Oui. C'est une question importante, que j'ai beaucoup étudiée, et qui revêt des enjeux différents dans des cas comme Maison Martin Margiela et Jean Paul Gaultier. Le départ d'un créateur constitue toujours un moment critique. Dans la mode, les équipes ont certes l'habitude de travailler avec des « chefs d'orchestre » qui sont renouvelés régulièrement. Mais il existe un risque, notamment dans la succession du créateur-fondateur : celui que le successeur ou l'organisation soient tétanisés par la figure du créateur et le respect exacerbé de sa ligne éditoriale. La dynamique d'innovation peut s'éteindre, faute d'un leadership fort.

On parle beaucoup d'intelligence artificielle (IA) en ce moment. La mode est-elle une industrie propice à l'innovation ?

Cela dépend de quoi on parle. Les innovations « produit » de type vêtements connectés ou textiles intelligents ont peine à s'imposer. En revanche, la conscience écologique bouscule les pratiques et incite les marques à remplacer la fourrure animale ou certains matériaux en raréfaction. L'innovation se joue aussi dans les processus. L'IA, par exemple, s'installe à une vitesse fulgurante dans beaucoup de secteurs, bien plus rapide que le numérique à son époque. Elle peut notamment aider la phase d'inspiration.

En analysant, par exemple, les goûts des internautes sur les réseaux sociaux comme Instagram ou TikTok ?

Tout à fait. Il faut trouver le bon curseur entre proposer une création audacieuse et coller au marché. Dans

Academic publications

« Le management des industries créatives. Un paradigme spécifique et des configurations organisationnelles variées » *Revue française de gestion*, 2021, 47 (296) : 51-63 (in coll. with David Massé)

“ Polarized worlds and contextual creativity in creative industries: the case of creation processes in the perfume industry ” *Management International*, 2020, 24. 12. (in coll. with Gerald Lang and David Massé)

influencing the inspiration phase. *Such as analyzing social media behavior on platforms like Instagram or TikTok?*

Exactly. The key is to strike a balance between bold creative vision and market alignment. In the romantic model, the designer operates in isolation: “Here’s my collection—take it or leave it.” That can work in haute couture, where brand authority is strong. At the other extreme, in sectors like fragrance, ideas are tested, measured, and molded by consumer expectation—which often leads to very little innovation. As Steve Jobs once said: “If you ask people what they want, they’ll tell you what they already know.”

So what holds innovation back in fashion? Often, structural reasons: short-term profitability pressures, impatient shareholders, fast-moving financial cycles. Organizational context matters. Privately held companies, or those with long-term investors, often have an advantage. I like to cite Pixar: before Disney acquired it, Pixar had stable ownership with Steve Jobs and a deep understanding of the creative process through Ed Catmull.

But isn’t it risky to place so much creative power in the hands of a single person? Francis Ford Coppola once said that being a film director was one of the last “dictatorial” roles in a democratic society. Architect Paul Andreu said much the same. And French humorist Francis Blanche joked that “a camel is a horse designed by committee.” I believe there’s a case to be made for a form of creative ‘dictatorship’—meaning a final decision-maker—if we truly want to preserve subjectivity and boldness in the creative process. As long as there are clear safeguards in place. It’s the price to pay if we want creativity to retain its power to surprise and its ability to open up new worlds. But we must be careful not to confuse creative authority with abuse of power. Some designers, like John Galliano, have crossed that line—and paid the price for it.

Interview by Thomas Lestavel

le modèle romantique, le créateur s'isole et livre sa vision : « Voilà ma collection, à prendre ou à laisser. » Cela peut fonctionner dans la haute couture, où le pouvoir de prescription reste fort. À l'opposé, on teste, on mesure, on répond à une attente déjà formulée. C'est le cas dans le parfum, par exemple. On innove finalement peu. Mais comme le disait Steve Jobs : « Si vous demandez aux gens ce qu'ils veulent, ils vous donneront la réponse d'hier. » Le bon positionnement se situe entre les deux.

Quels sont les freins à l'innovation dans la mode ?

Les raisons sont souvent structurelles : des exigences de rentabilité à court terme, la pression d'actionnaires impatients, des cycles financiers rapides. Le contexte organisationnel est déterminant. Les entreprises non cotées, celles qui ont des actionnaires de long terme, bénéficient d'un avantage. Je prends souvent l'exemple de Pixar dans le cinéma. Avant son rachat par Disney, la société combinait la stabilité de son actionnariat (avec Steve Jobs) et la compréhension fine d'Ed Catmull de ce que signifiait la création, et des conditions de son épanouissement.

Un pouvoir de décision reposant sur un seul individu, n'est-ce pas problématique ?

Francis Ford Coppola disait que réalisateur est peut-être l'un des derniers postes « dictatoriaux » dans une société démocratique. Paul Andreu parlait de l'architecte comme d'un « tyran ». Et pour se moquer du tout-collectif, l'humoriste Francis Blanche disait : « un chameau est un cheval dessiné par une commission ». On peut défendre une forme de « dictature » créative, au sens d'un décideur final, si l'on veut véritablement préserver la part de subjectivité et d'audace dans la création. À condition de poser des garde-fous. C'est le prix à payer pour que la création conserve son pouvoir de surprise et sa capacité à ouvrir des mondes nouveaux. Mais attention à ne pas confondre autorité créative et abus de pouvoir. Certains créateurs, comme John Galliano, ont franchi cette ligne — et en ont payé le prix.

Propos recueillis par Thomas Lestavel

“I believe there’s a case to be made for a form of creative ‘dictatorship’—meaning a final decision-maker—if we truly want to preserve subjectivity and boldness in the creative process. As long as there are clear safeguards in place”

“On peut défendre une forme de dictature créative, à condition de poser des garde-fous”



Luxury, Millennials and sustainability

ANNE MICHAUT

Dans le cadre de ses travaux de recherche, Anne Michaut, professeure de marketing à HEC, a exploré le comportement des Millennials face au luxe durable. Quels sont les ressorts de leurs choix, leurs attentes, leurs contradictions ? Les résultats, parfois déroutants, trouvent leur explication dans l'essence même du luxe.

Vous avez mené des recherches sur la sensibilité des Millennials au luxe durable. Les résultats que vous en tirez sont assez paradoxaux...

En effet, il apparaît que cette Génération Y, plus engagée en termes de développement durable, ne considère pourtant pas la durabilité comme un critère de choix au moment d'un achat luxe. Personne n'entre chez Vuitton en demandant un sac durable. Ceux qui exigent de la durabilité de façon proactive constituent une minorité. On peut même aller plus loin en ajoutant que cette génération perçoit le luxe comme superficiel et comme un stratifiant social. Pour les Millennials, il y aurait ainsi une opposition entre luxe et développement durable, qui suppose frugalité et équité sociale. Pour autant, le secteur du luxe, ce sont des milliards d'euros dépensés chaque année.

As part of her research at HEC Paris, marketing professor Anne Michaut has explored how Millennials perceive sustainable luxury. What drives their choices, what do they expect—and what contradictions emerge? Some of the findings are surprising, but they're rooted in the very nature of luxury itself.

You've researched Millennials' attitudes toward sustainable luxury. Some of your findings are paradoxical... They are. This generation—often seen as more socially and environmentally engaged—doesn't actually see sustainability as a key factor when purchasing luxury goods. No one walks into a Louis Vuitton store asking for a "sustainable" handbag. Only a small minority make that demand explicit. In fact, many Millennials view luxury as superficial or status-driven. There's a perceived

Comment expliquer ces contradictions ?

L'une des explications, c'est que l'achat luxe relève de l'exceptionnel. Les Millennials ont tendance à faire attention à la durabilité d'un produit dont ils font une utilisation quotidienne, comme le café par exemple. Ils ont ainsi l'impression d'avoir plus d'impact. Mais quand il s'agit d'un achat ponctuel, ce n'est pas leur priorité. Deuxième explication importante : l'achat luxe est souvent une bulle de plaisir. Ce n'est pas un moment où l'on a envie de penser au réchauffement climatique ou à la misère humaine.

Doit-on en conclure que les Millennials sont prêts à faire des concessions sur le durable dès lors qu'il s'agit de luxe ?

Ce n'est pas si simple. Ce n'est pas parce que la durabilité n'est pas un critère de choix qu'elle n'est pas importante. Si les clients apprennent qu'une marque n'a pas des pratiques respectueuses ou responsables, cela peut devenir un motif de boycott ou d'évitement. Il serait choquant pour les clients d'apprendre qu'un produit luxe n'est pas durable. La durabilité fait partie des valeurs du luxe. La mode luxe utilise des matières rares, naturelles, faites pour durer. Elle privilégie la qualité à la quantité contrairement à la fast fashion. Elle mise sur un savoir-faire artisanal. Pour les Millennials, la durabilité est implicite au luxe, il n'est donc pas nécessaire de l'exiger. Il leur semble évident que le luxe doit être exemplaire en matière de respect social et environnemental. Dans leur esprit, le luxe, c'est la perfection. Or un produit parfait est nécessairement durable. Un produit qui serait fabriqué avec des matières toxiques, par exemple, ne peut pas être parfait.

Comment les marques peuvent-elles alors se positionner ?

Il reste essentiel pour les marques d'être vigilantes quant à leur engagement pour le développement durable. Ne pas le considérer reviendrait à prendre un risque. On sait que la réputation dans le luxe est un élément clé, pour les clients mais aussi pour les investisseurs. Aucun groupe de luxe ne peut se permettre de faire l'impasse sur une politique RSE solide. Cependant, puisque le développement durable est implicite, beaucoup de marques communiquent peu sur le sujet. Elles se plient aux obligations légales de rapport annuel de développement durable, mais n'utilisent pas le développement durable comme un sujet dans leur narration de marque. Leur objectif est d'abord de vendre du rêve. Seules quelques marques utilisent le ressort du déve-

“It's essential for brands to maintain a strong commitment to sustainability. Neglecting it is a reputational risk and in luxury, reputation is everything”

Bio

1998

Graduated from the National Agronomy School of Toulouse (ENSA Toulouse)

1999

Earned a Master's in Marketing and Consumer Behavior

2003

Joined HEC Paris as a Professor—her research focuses on luxury, customer experience, sustainability and entrepreneurship

2004

Completed a Ph.D. in Social Sciences at Wageningen University (Netherlands)

2019

Appointed Academic Director of the LVMH Chair at HEC Paris

conflict between the values of luxury and those of sustainability—which imply frugality and fairness. And yet, luxury remains a booming sector, worth billions of euros each year.

How do you explain this contradiction?

First, luxury is about exception. Millennials are more concerned with sustainability in everyday purchases—like coffee—where they feel they can make a real impact. But luxury is seen as a rare treat, not a daily choice. Second, buying luxury is often a moment of pleasure—not one where people want to think about climate change or global inequality.

So are Millennials willing to compromise on sustainability when it comes to luxury?

It's more nuanced than that. The absence of sustainability as a purchase criterion doesn't mean it doesn't matter. If customers learn that a brand lacks responsible practices, that could trigger rejection. In their eyes, sustainability is a given—it's part of what makes luxury “luxurious.” Luxury implies craftsmanship, durability, quality over quantity—the opposite of fast fashion. Millennials expect high standards. A product made with toxic materials, for instance, cannot be considered “perfect,” and luxury, for them, should be perfect.

How should luxury brands position themselves, then?

It's essential for brands to maintain a strong commitment to sustainability. Neglecting it is a reputational risk—not only with customers but with investors too. In luxury, brand reputation is everything. That said, many brands don't make sustainability a central part of their brand storytelling. They comply with legal reporting requirements,

“Aujourd’hui, la Gen Z attend du secteur du luxe qu’il exprime des valeurs auxquelles elle puisse se rattacher”

veloppement durable dans leur communication, parce qu'il est en lien direct avec leur histoire et leurs produits. C'est par exemple le cas de Stella McCartney, qui, dès le début, s'est engagée sur ce créneau. C'est aussi le cas de la marque italienne Loro Piana, spécialisée dans la confection d'articles en fibres naturelles (cachemire, lin, soie...), qui a soutenu des programmes de protection des vigognes en Amérique du Sud. Le développement durable fait alors partie de l'ADN et donc de la narration de la marque. Parmi les jeunes marques, beaucoup se construisent sur un ADN sociétal ou environnemental. C'est par exemple le cas de Fenty Beauty ou Off White qui misent sur des valeurs d'inclusivité et de diversité.

Vous avez surtout travaillé sur la génération des Millenials. Qu'en est-il des autres ?

Cette étude a montré, à notre grand étonnement, qu'il n'y avait finalement pas de forte disparité d'une génération à l'autre. Ni même d'un pays à l'autre puisque l'étude a été menée dans six pays (France, Allemagne, États-Unis, Brésil, Chine et Japon). Il y a tout de même une évolution dans la manière dont les différentes générations envisagent la durabilité dans le luxe. Pour les seniors, nés avant l'émergence des méga-brands de luxe dans les années 1990, la marque était une signature mais elle n'était pas marketée. Le luxe était lié à une certaine idée de la tradition, au fait-main. Dans les années 2000-2010, pour les Millenials, l'expérience client est devenue prioritaire. Aujourd'hui, la Gen Z attend du secteur du luxe qu'il exprime certaines valeurs auxquelles elle puisse se rattacher – des valeurs environnementales, de diversité, de respect... Beaucoup des jeunes qui surconsomment de la fast fashion accepteraient mal que le luxe utilise les mêmes méthodes. Ces jeunes générations devraient peser en faveur de l'évolution de l'industrie du luxe vers plus de durabilité.

Academic publications

"Are Millennials really more sensitive to sustainable luxury? A cross-generational international comparison of sustainability consciousness when buying luxury"

Journal of Brand Management,
January 2020,
vol. 27, n° 1
(in coll. with
J.-N. Kapferer)

“Are Millennials really redefining luxury? A cross-generational analysis of perceptions of luxury from six countries”
Journal of Brand Strategy, Winter 2019, vol. 8, n° 3 (in coll. with J.-N. Kapferer)

but they still sell dreams, not impact reports. Some brands, however, do incorporate sustainability into their core narrative. Stella McCartney has done so from the start. Loro Piana, which works with natural fibers like cashmere and silk, supports vicuña protection programs in South America. In such cases, sustainability is built into the brand's DNA. And many younger brands are born with a social or environmental purpose—like Fenty Beauty or Off-White, which emphasize inclusivity and diversity.

You've focused on Millennials. What about other generations?

Surprisingly, we found little variation across age groups—or even across countries. The study was conducted in six countries: France, Germany, the U.S., Brazil, China, and Japan.

What does vary is the way each generation approaches luxury and sustainability. For older consumers, born before the rise of mega-luxury brands in the 1990s, luxury was about heritage and craftsmanship.

For Millennials, especially in the 2000s and 2010s, the emphasis shifted to customer experience.

Today's Gen Z expects luxury brands to stand for something—environmental values, diversity, fairness. They may overconsume fast fashion, but they would find it unacceptable for luxury to operate the same way.

In this sense, younger generations are likely to drive the industry toward greater sustainability.

Interview by Marie Tourres

Propos recueillis par Marie Tourres

78 *hec stories*

EN MODE OCCASION

Opter pour un vêtement d'occasion, ce n'est pas seulement préserver son portefeuille, c'est aussi faire un geste pour la planète. Chaque article de seconde main acheté permet en effet d'économiser 1 000 litres d'eau et 15 kg de CO₂ en moyenne.

C'est dans cette optique qu'en 2022, Fabien Huché-Deniset (H.17) a fondé **Paradigme**, plateforme de revente d'articles premium pour femmes.

« C'est un projet familial né pendant le confinement. Pour permettre à plus de gens d'aller vers ce modèle plus durable, mon frère et moi avons cherché à gommer les freins de la seconde main qu'on avait identifiés : l'aspect chronophage et incertain pour les vendeurs, et le côté *cheap* et difficile d'accès pour les acheteurs. » Le site a mis en place un processus logistique (avec vérification, prise de photo dans un studio pro, nettoyage, remise à neuf et exposition qualitative sur le site) pour offrir aux clients une expérience d'achat proche de celle du neuf.

Un modèle qui n'est pas sans rappeler celui de **Rebag**, fondé il y a dix ans par Charles-Albert Gorra (H.07). L'entreprise, qui opère exclusivement aux États-Unis et emploie environ 200 personnes, rachète des produits de seconde main, avant de les auditer, de les stocker et de les mettre en vente sur son site. Sa spécialité ? Les sacs de luxe, articles à forte valeur ajoutée, sans taille, faciles à transporter... et pour lesquels le caractère vintage constitue un atout.

Plateforme streetwear

Au départ, **Sneakmart** était une application mobile, créée en 2021 par Anthony Debrant, qui proposait une marketplace de seconde main de sneakers. En 2024, la start-up change son offre : moyennant un abonnement mensuel de 14 euros, les clients ont accès chaque semaine à des ventes privées de marques streetwear (Ami Paris, Jacquemus, Stone Island, Nike, New Balance, etc.). « Pour nos abonnés, ce sont des prix exclusifs et très attractifs, et pour nos partenaires, c'est l'assurance d'une image préservée par rapport à une collaboration avec des prestataires généralistes comme Veepee, The Bradery ou Showroomprivé », estime le jeune entrepreneur de 25 ans, qui a intégré l'Incubateur HEC en début d'année.

Streetwear in stock

Sneakmart started in 2021 as a mobile app focused on secondhand sneaker resale. But in 2024, founder Anthony Debrant (age 25) pivoted the business. Now, for €14 a month, subscribers get weekly access to exclusive private sales from top streetwear brands like Ami Paris, Jacquemus, Stone Island, Nike, and New Balance. “For our members, it’s exclusive pricing. For our partners, it’s a way to protect their brand image—unlike traditional flash-sale sites like Veepee, The Bradery, or Showroomprivé,” says Debrant, who joined the HEC Paris Incubator earlier this year.



FASHION MAKERS

top business model

Eva Ohayon (H.19)

Cofondée en 2024 par Eva Ohayon (H.19), la société **Rosa Futures**, accompagne les entreprises de la mode dans la construction d'un business model durable. Le processus se déroule en trois étapes : l'ancrage, l'anticipation et la conception. Une fois établi le positionnement de la marque, Rosa Futures élabore, grâce à des méthodes de prospective, des scénarios sur cinq à dix ans en identifiant les opportunités et les risques potentiels. Enfin, les marques sont accompagnées dans leur stratégie d'innovation et leur recherche pour le lancement de nouveaux produits ou services – car la mode traverse actuellement des mutations, notamment environnementales, sociales et technologiques. La question de la stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans les métiers est aussi au centre des réflexions. Actuellement, les empires de la fast-fashion, qui ont largement numérisé leur activité, ont une longueur d'avance pour analyser, grâce à l'IA, les nouvelles tendances ou la concurrence. Quant à savoir si l'IA risque de remplacer la créativité des designers, c'est une autre question qui agite beaucoup le secteur en ce moment.

Co-founded in 2024 by Eva Ohayon (H.19), Rosa Futures helps fashion companies build more sustainable business models. The firm's approach unfolds in three stages: grounding, foresight, and design. After defining the brand's current positioning, Rosa Futures works with clients to develop 5-to-10-year scenarios using strategic foresight tools – identifying both risks and opportunities. The next step is to guide brands through innovation strategy and product or service development. The goal: help them adapt to deep shifts reshaping the industry – from environmental and social concerns to technological change. One topic is front and center: how to integrate AI into the fashion value chain. Fast-fashion giants, already far along in digitizing their operations, are using AI to track trends and monitor competitors in near-real time. But whether AI can—or should—replace designers' creativity is a more complex, and increasingly urgent, debate within the industry.



Co-founder of Rosa Futures and professor at the Paris Fashion Institute



Co-founder of Veeton

automatic pics

Flore Lestrade (X-HEC.23)

Créée en 2023, la start-up Veeton propose de remplacer les coûteux et complexes prod photo des marques de mode par des images générées grâce à l'intelligence artificielle. Les trois fondateurs, Flore Lestrade (X-HEC.23), Christian Kotait (X-HEC.23) et Tristan François, polytechnicien spécialisé en deep learning, se sont intéressés dès 2018 la recherche sur le virtual try-on (VTON). « Le challenge était alors, à partir de l'image d'un vêtement à plat, de réussir à le présenter porté grâce à l'IA générative », explique Flore. Après trois ans de R&D, ils lancent leur solution : **Veeton**. En pratique, les marques shootent leurs vêtements à plat, une image de face et une de dos, puis choisissent, sur la plateforme, les mannequins qu'elles souhaitent « habiller » avec les pièces de leur collection. La bibliothèque de Veeton propose aujourd'hui plus de mille mannequins virtuels de toutes morphologies et de tous âges avec un travail sur la lumière, l'arrière-plan, la pose... Cheese !

Launched in 2023, Paris-based startup Veeton wants to eliminate the need for costly, time-consuming fashion photoshoots. Their solution? AI-generated images. The three co-founders – Flore Lestrade (X-HEC.23), Christian Kotait (X-HEC.23), and deep learning specialist Tristan François – started exploring virtual try-on (VTON) technology back in 2018. “The challenge was to take a flat image of a garment and turn it into a realistic on-model photo using generative AI,” explains Lestrade. After three years of R&D, they launched Veeton. Here's how it works: brands upload front-and-back flat shots of each item, then select digital models from Veeton's growing library – over 1,000 virtual models of all ages and body types. The platform handles the rest: lighting, posing, background, and photorealistic rendering. No studio needed. Just click and... cheese.

Conseil, intelligence artificielle, plateformes web, e-commerce : cinq entrepreneurs HEC étoffent l'offre de services de la filière textile.

Five HEC entrepreneurs are tailoring smarter solutions for the fashion industry – from AI to e-commerce.

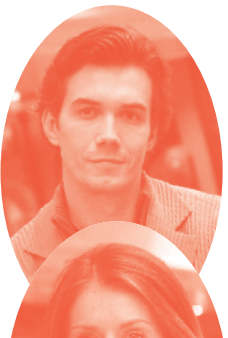
media exposure

Julia Sisto (H.21)

et Joshua Kelly (H.21)

Dans les coulisses des couvertures de magazines et des tapis rouges, les stylistes jouent un rôle central. Leur mission : identifier, sélectionner et obtenir les pièces de mode qui habilleront artistes, personnalités et mannequins. Ce travail exige un accès rapide et organisé aux collections, ainsi qu'une communication fluide avec les marques et agences qui prêtent les vêtements. C'est là que Sève intervient. **Sève** permet aux marques et agences de centraliser leurs collections en créant des showrooms en ligne, de gérer leur inventaire d'échantillons, de suivre les demandes presse, d'organiser les envois et de maximiser la visibilité de leurs pièces dans les médias. La solution permet aussi d'optimiser le travail des stylistes dans le cadre de leurs échanges avec les marques, puisque 350 marques sont présentes sur la plateforme. Les stylistes peuvent effectuer une recherche par saison, catégorie, couleur, forme, etc., puis faire leur demande d'échantillons via la plateforme. Une solution déjà adoptée par plus de 1 500 stylistes internationaux.

Behind every magazine cover and red carpet look, stylists work behind the scenes to pull the right pieces from the right collections – fast. But managing sample requests, coordinating with brands, and tracking shipments is a logistical headache. That's where Sève comes in. Sève is a platform that helps fashion brands and PR agencies digitize their collections into online showrooms, manage sample inventory, handle media requests, and track press loans – all in one place. It also streamlines the process for stylists, who can browse by season, category, color, or silhouette, then send sample requests directly through the platform. With over 350 brands onboard and more than 1,500 international stylists already using the service, Sève is quietly becoming the backstage standard in fashion PR.



Co-founders of Sève



Co-founder of Fringuant

perfect size

Zoé Tournant (H.22)

30 % des articles de mode achetés en ligne sont retournés, dont 70 % à cause d'un problème de taille. Or les retours représentent un coût important pour les marques et un impact environnemental non négligeable. Se basant sur ce constat, **Fringuant** a développé une solution d'IA dédiée à l'optimisation du choix de taille en e-commerce. Aujourd'hui, un tiers des consommateurs n'osent pas acheter en ligne par crainte de se tromper, et 60 % commandent plusieurs tailles pour essayer chez eux. De plus, un client qui retourne un article est trois fois plus susceptible de ne pas revenir acheter. La problématique de la taille a donc un impact direct sur la conversion, la fidélisation et la rentabilité. À partir d'un simple selfie, Fringuant analyse la morphologie du client et recommande la taille idéale pour chaque produit. Déjà utilisée par de nombreuses marques, la solution a prouvé son efficacité avec une réduction des retours de 35 à 45 %, une hausse du taux de conversion de 0,5 à 1 point et une meilleure connaissance client grâce à un dashboard analytique.

Thirty percent of fashion items bought online are returned – and 70% of those returns are due to sizing issues. For brands, that's a huge cost. For the planet, it's a growing problem. Enter Fringuant. The French startup has built an AI tool that helps online shoppers find the right fit – starting with a simple selfie. The app analyzes body shape and recommends the optimal size for each product, reducing uncertainty and friction at checkout. The stakes are high: one in three shoppers hesitate to buy online due to sizing doubts, while 60% order multiple sizes just to try them at home. Worse: a customer who returns a product is three times less likely to come back. Fringuant's solution is already in use across several fashion brands. Results? A 35–45% drop in return rates, a 0.5 to 1-point boost in conversion, and improved customer insights via its analytics dashboard.

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.



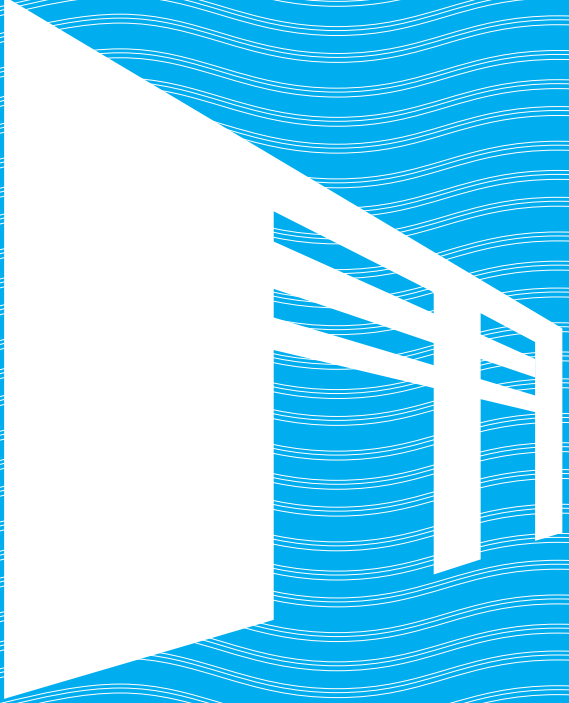
www.hecalumni.fr

HEC
PARIS
ALUMNI

To join,
scan this QR code



*according to The Economist in 2022



vie d'hec



Raison d'être, engagement et esprit collectif

Purpose, commitment, and collective spirit

En janvier, lors de la soirée des vœux d'HEC Alumni, Hortense de Roux, présidente, a dévoilé la nouvelle raison d'être de l'Association : « La vocation d'HEC Alumni est de cultiver les liens entre les HEC et avec HEC Paris, en mobilisant une communauté diverse et internationale par le partage, l'entraide et l'apprentissage tout au long de la vie. » Une évolution stratégique qui affirme l'ambition d'un réseau solidaire, engagé et tourné vers l'avenir, au service des alumni et de l'École. Si l'entraide, le partage et l'apprentissage tout au long de la vie ont toujours été au cœur de l'ADN d'HEC Alumni, cette nouvelle déclaration intègre désormais HEC Paris comme partie prenante centrale. Un tournant motivé par les défis économiques de l'École, depuis la fin de son financement par la CCI, et par la volonté de créer un écosystème plus soudé et impactant. « La communauté HEC forme une galaxie vivante, où chacun joue un rôle unique », rappelle Hortense de Roux. Diplômée et engagée de longue date, elle aspire à mieux coordonner les initiatives, renforcer l'engagement des alumni et construire une vision commune avec l'École et la Fondation. Avec OneHEC, l'association appelle à une mobilisation collective pour bâtir l'avenir de l'institution.

“Un réseau solidaire et engagé au service des alumni et de l'École”

“A network committed to alumni and the school”

At the New Year gathering last January, Hortense de Roux, President of HEC Alumni, unveiled the Association's new purpose: “HEC Alumni's mission is to strengthen the bonds between HEC graduates and with HEC Paris, by activating a diverse and international community through sharing, mutual support, and lifelong learning.” This strategic shift clearly affirms the ambition of a committed, forward-looking, and inclusive network, serving both alumni and the School. While sharing, mutual support, and lifelong learning have always been core to HEC Alumni's DNA, this new purpose now positions HEC Paris as a central stakeholder—a turning point driven by the School's recent financial challenges, especially since the end of funding from the Chamber of Commerce, and by a shared ambition to build a stronger, more impactful ecosystem. “The HEC community is a living galaxy where everyone plays a unique role,” Hortense de Roux reminds us. For her, as a long-standing alumna and volunteer, this mission is deeply personal. The goal is clear: to better coordinate initiatives, strengthen alumni engagement, and build a common vision with the School and Foundation. Through the OneHEC initiative, the Association is calling for a collective effort to shape the future of HEC and pass on an even stronger legacy to the next generations.

© Mathieu Zazzo / Pasco & co. DR

awards

Mercure, l'or des entrepreneurs

Awarding HEC startups

Depuis près de trente ans, les Prix Mercure HEC célèbrent les membres de la communauté HEC qui portent les projets entrepreneuriaux les plus marquants. Huit gagnants, issus de huit régions du planisphère, sont désignés chaque année grâce aux votes en ligne. Un prix pour le talent entrepreneurial, dont les résultats sont à découvrir sur le site hecstories.fr

For nearly 30 years, the HEC Mercure Awards have honored members of the HEC community leading some of the most impactful entrepreneurial ventures. Each year, eight winners from eight regions around the globe are selected through an online vote—a celebration of bold and innovative talent. The 2025 winners are featured on hecstories.fr



télex

Save the date!
The HEC Gala Dinner will take place at Pavillon Gabriel on November 25



event

Soirée HEC Life Project

HEC Life Project evening

Le 25 mars dernier, HEC Life Project a invité Alexandre Mars (H.99) à prendre la parole lors de sa grande soirée. 130 personnes étaient venues dans les locaux parisiens de l'Association pour rencontrer le président et fondateur d'Epic Foundation, de Blisce et d'Infinite. Après avoir brillamment navigué dans le monde des affaires, ce « philanthropeur » a souhaité mettre son succès au service de l'intérêt collectif. La déconstruction de la réussite, la place de l'argent ou encore le rôle du couple sont quelques-uns des thèmes abordés au micro de Daphné Segretain, directrice des contenus de HEC Éditions. Dédiée « aux parcours individuels et aux réussites singulières », cette soirée a pleinement servi la mission du pôle d'accompagnement professionnel : inspirer les alumni pour les aider à réaliser leur potentiel. Chaque année, plus de 1 600 diplômés utilisent les services du pôle HEC Life Project.

On March 25, HEC Life Project hosted its flagship evening event, featuring Alexandre Mars (H.99) as guest speaker. Over 130 people gathered at the Association's Paris headquarters to hear from the president and founder of Epic Foundation, Blisce, and Infinite. Having thrived in the business world, this “philanthropeur” is now channeling his success into public good. Speaking with Daphné Segretain, Director of Content at HEC Éditions, he tackled themes such as redefining success, the role of money, and the importance of relationships. Dedicated to “individual journeys and singular achievements,” the evening was fully aligned with the mission of the professional development team: to inspire alumni and help them reach their full potential. Each year, over 1,600 graduates benefit from HEC Life Project services.

Depuis plus de vingt ans, la Fondation HEC est passionnément engagée dans la promotion de l'égalité des chances. Grâce aux dons et aux actions menées en amont du campus, le pourcentage d'étudiants boursiers sur critères sociaux a été multiplié par trois. En 2024-2025, 636 lycéens ont bénéficié de dispositifs de bourses et d'accompagnement en classes préparatoires, tandis que 27 % des étudiants entrant à la Grande École (L3 ou admission parallèle en M1) bénéficient d'une bourse sur critères sociaux. Parce que l'égalité des chances n'a pas de frontières, depuis 2019, le programme PACT Afrique a accompagné plus de 270 jeunes talents du Cameroun, de Côte d'Ivoire et du Gabon dans la préparation du concours pour intégrer HEC. Enfin, des dispositifs de bourses d'excellence permettent d'attirer les meilleurs étudiants internationaux au sein du MBA. Révéler des talents est au cœur de la mission de la Fondation : merci aux donateurs dont la générosité transforme des destins. La parole est à 3 jeunes de la promotion 2025 !

Comment la philanthropie transforme des destins

Changing destinies through generosity

For over twenty years, the HEC Foundation has been passionately committed to promoting equal opportunities. Thanks to donations and actions taken upstream of the campus, the percentage of students receiving scholarships based on social criteria has tripled. In 2024-2025, 636 high school students benefited from scholarships and support in preparatory classes, while 27% of students entering the Grande École (L3 or parallel admission to M1) benefit from a scholarship on social criteria. Because equal opportunity knows no borders, since 2019, the PACT Afrique program has helped more than 270 talented young people from Cameroon, Côte d'Ivoire and Gabon prepare for the competitive entrance exam to HEC. Last but not least, excellence scholarship schemes help attract the best international students to the MBA program. Revealing talent is core to the Foundation's mission: thank you to the donors whose generosity transforms destinies. Let's hear it for 3 young people from the class of 2025!



international curriculum

Eunice-Marie Niamke (H.25)

Dès le début de ses cinq ans d'études en management, marketing et finance à l'Institut polytechnique Félix Houphouët-Boigny de Côte d'Ivoire, Eunice-Marie rêvait d'intégrer HEC Paris. « Pour l'excellence de sa formation, son ouverture internationale et son expertise en entrepreneuriat. » En 2022, grâce au programme d'égalité des chances PACT Afrique de la Fondation HEC, le rêve devient réalité. Ses années à HEC Paris sont ponctuées de moments forts : engagement au sein de l'association de comédie musicale HEC Backstage, stage de césure chez L'Oréal, voyage à Londres avec la Majeure Strategic Management, sans oublier les rencontres avec les donateurs du programme PACT. « C'était un plaisir de faire connaissance avec eux et de profiter de leurs conseils. » L'organisation, avec l'association HEC PACT & Friends, de la première édition d'Afro'Art, sur le campus, reste l'une des plus grandes fiertés d'Eunice-Marie, qui souhaite rejoindre un cabinet de conseil avant d'oser créer son entreprise.

From the very beginning of her five-year studies in management, marketing, and finance at the Institut Polytechnique Félix Houphouët-Boigny in Côte d'Ivoire, Eunice-Marie dreamed of joining HEC Paris. "For the excellence of its education, its international outlook, and expertise in entrepreneurship." In 2022, thanks to PACT Afrique, an equal opportunity program of the HEC Foundation, her dream came true. Her years at HEC Paris have been marked by standout moments, such as the HEC Backstage musical comedy association, a gap year internship at L'Oréal, a trip to London with the Strategic Management Major, and memorable encounters with donors of the PACT program. "It was a pleasure to meet them and benefit from their advice." One of Eunice-Marie's proudest achievements remains organizing, with the HEC PACT & Friends association, the first edition of Afro'Art on campus. She now hopes to join a consulting firm before daring to launch her own business.

number cruncher

Joffrey Braun (H.25)

Attiré depuis toujours par les chiffres, Joffrey intègre HEC Paris après deux ans de classe préparatoire au lycée Michelet de Vanves. Une joie, mais un dilemme aussi. « Mes parents sont enseignants et les frais de scolarité étaient très élevés pour eux, d'autant que je suis l'aîné d'une fratrie de quatre. » La bourse de la Fondation HEC constitue donc un soutien salutaire. « Je n'oublierai pas l'aide que j'ai reçue. » Il se remémore aussi avec gratitude ses échanges avec deux Grands Donateurs de la Fondation lors d'un déjeuner entre mécènes et bénéficiaires en 2022. Fan des cours d'Olivier Bossard et pilier du Club Basket, avec lequel il a participé aux championnats de France, le jeune homme ambitionne de démarrer sa carrière en fonds d'investissement ou en banque... Les chiffres, toujours !



Attracted to numbers for as long as he can remember, Joffrey entered HEC Paris after two years of preparatory classes at Lycée Michelet in Vanves. It was a joy, but also a dilemma. "My parents are teachers and the tuition fees were very high for them, especially as I'm the eldest of four siblings." The HEC Foundation scholarship was a welcome boost. "I won't forget the help I received." He recalls with gratitude talking with two of the Foundation's major donors at a lunch between patrons and beneficiaries in 2022. A fan of Olivier Bossard's classes and a pillar of the basketball club—even taking part in the French championships—the young man aims to start his career in investment funds or banking... Numbers, always!



born entrepreneur

Stina Moldrup (MBA.25)

Après avoir dirigé pendant cinq ans la start-up de bois biosourcé Biobiowood, la jeune danoise Stina Moldrup a rejoint le MBA d'HEC. « Je voulais prendre de la hauteur et me confronter à de nouvelles façons de penser. » C'est grâce à la bourse d'excellence de la Fondation HEC qu'elle a pu suivre cette voie. « Cette aide m'a donné la liberté de me concentrer à 100 % sur mes études, de faire un semestre d'échange à l'université de Georgetown et de profiter de toutes les opportunités offertes par le MBA. J'en suis infiniment reconnaissante. Un jour, je serais fière d'être donatrice à mon tour. » Pour la suite, elle nourrit l'ambition de créer à terme une entreprise axée sur la durabilité, l'IA et la résilience économique. « HEC a aiguisé mon esprit entrepreneurial », résume-t-elle.

After five years at the helm of biosourced wood start-up Biobiowood, the young Danish entrepreneur Stina Moldrup joined the HEC MBA program. "I wanted to get some height and confront myself with new ways of thinking." Thanks to an excellence scholarship from the HEC Foundation she was able to follow this path. "This precious support gave me the freedom to concentrate entirely on my studies, to do an exchange semester at Georgetown University, and take advantage of all the opportunities offered by the MBA. I'm infinitely grateful. One day I hope to give back as a donor to help others follow their path too." Looking ahead, she harbors ambitions to one day create a company focused on sustainability, AI and economic resilience. "HEC has sharpened my entrepreneurial spirit," she concludes.

Pour changer plus de destins, rendez-vous sur give.fondationhec.fr ou contactez fondation@hec.fr

To change more destinies, visit give.fondationhec.fr or contact fondation@hec.fr



HEC en pole position

La recherche d’HEC Paris accompagne la révolution de l’intelligence artificielle. En avril, la publication du magazine *Knowledge@HEC* spécial IA a mis en lumière les contributions de la faculté sur l’usage de l’IA en entreprise, son impact sur les marchés financiers, les industries créatives et le secteur de la santé, ainsi que sur les problématiques de souveraineté et de risques géopolitiques. HEC Paris a également contribué au Sommet pour l’action sur l’IA, et le centre Hi! PARIS participait à l’organisation d’une conférence intitulée « IA, science et société », le 6 février à l’Institut polytechnique de Paris. Cet événement a réuni chercheurs et dirigeants de premier plan, tels que Michael Jordan (UC Berkeley), Erik Brynjolfsson (Stanford), Joëlle Barral (Google DeepMind) ou Yann LeCun (Meta). Les intervenants ont soutenu que pour contribuer au bien de l’humanité, l’IA devrait répondre aux besoins sociaux et ne pas être guidés par les seules forces du marché. À l’occasion du sommet, Yann Algan, doyen des programmes pré-expérience de l’École, a présenté dans *Forbes* ses travaux sur les liens entre IA et démocratie. David Restrepo Amariles, professeur associé en droit et intelligence artificielle à HEC Paris, vient par ailleurs de publier une étude sur l’utilisation de ChatGPT par les cabinets de conseil, qui ouvre des pistes pour faciliter l’intégration des outils IA dans les processus de travail. Une réflexion tous azimuts.

Le nouveau numéro de *Knowledge@HEC* fait le point sur la recherche consacrée à l’IA.



The new issue of *Knowledge@HEC* takes stock of research into AI research.

HEC in pole position

Research at HEC Paris supports the AI revolution in all its facets. In April, the publication of *Knowledge@HEC*’s special AI magazine highlighted the faculty’s contributions on the use of AI in business, its impact on financial markets, the creative industries and the healthcare sector, as well as issues of sovereignty and geopolitical risks. HEC Paris also contributed to the Summit for Action on AI, and the Hi! PARIS center helped organize a conference entitled “AI, science and society” on February 6. The event, held at the Institut Polytechnique de Paris, brought together leading researchers and leaders such as Michael Jordan (UC Berkeley), Erik Brynjolfsson (Stanford), Joëlle Barral (Google DeepMind) and Yann LeCun (Meta). The speakers argued that, to contribute to the good of humanity, AI developments should meet social needs and not be driven by market forces alone. At the summit, Yann Algan, Dean of the École’s pre-experience programs, presented work on the links between AI and democracy in *Forbes*. David Restrepo Amariles, Associate Professor of Law and Artificial Intelligence at HEC Paris, has also just published a study, widely reported in the media, on the use of ChatGPT by consulting firms, which opens up avenues to facilitate the integration of AI tools. Artificial intelligence opens up a wide field of research.

new center

Le modèle de la gestion familiale

Supporting family businesses

Les entreprises familiales ont désormais un centre qui leur est dédié à HEC Paris. Lancé en partenariat avec la Fondation Dieter Schwarz, ce nouveau pôle de recherche interdisciplinaire vise à éclairer la dynamique de ces entités qui forment la colonne vertébrale de nombreuses économies européennes. « Leur mode de gouvernance à visage humain, ancré dans le temps long, participe à une économie résiliente et responsable », souligne Cécile de Lisle, directrice exécutive du centre. Les programmes académiques développés par le centre fourniront également aux étudiants, dirigeants et décideurs publics des outils pour renforcer l’impact économique et sociétal des entreprises familiales.

Family-owned enterprises now have a dedicated center at HEC Paris. Launched in partnership with the Dieter Schwarz Foundation, this new interdisciplinary research hub aims to shed light on the dynamics of these organizations, which form the backbone of many European economies. “Their human-centered, long-term approach to governance contributes to a more resilient and responsible economy,” says Cécile de Lisle, Executive Director of the Center. The academic programs developed by the Center will also equip students, business leaders, and policymakers with the tools to strengthen the economic and societal impact of family businesses.

Six thèmes nouveaux sont abordés par les académies HEC cette année.

Six new themes are being addressed by the HEC Academies this year.

hec academies

Nouveautés 2025

What’s new in 2025

Signatures de l’innovation pédagogique d’HEC Paris depuis leur création, les académies HEC se sont enrichies cette année de six nouvelles thématiques liées aux transformations sociétales, managériales et technologiques. Pendant trois semaines en janvier, les étudiants de M1 ont pu mener une mission de conseil sur un cas réel d’IA générative (Gen IA for business consulting mission), optimiser la création de valeur avec ChatGPT (IA & Growth Hacking) ou explorer l’art comme actif financier (Art, IA and Finance). L’académie L’Oréal a proposé une immersion dans les stratégies de croissance externes, Women in Business un éclairage sur le leadership au féminin et Santé une plongée dans les défis de la santé publique. Un choix d’expériences toujours plus vaste.

A hallmark of HEC Paris’ innovative teaching approach, the HEC Academies expanded this year with six new themes exploring major societal, managerial, and technological shifts. Over three weeks in January, Master 1 students tackled real-world challenges such as consulting on generative AI use cases (Gen AI for Business Consulting Mission), maximizing value creation with ChatGPT (AI & Growth Hacking), or analyzing art as a financial asset (Art, AI and Finance). The L’Oréal Academy offered an in-depth dive into external growth strategies, Women in Business explored female leadership, and the Health Academy focused on the key challenges facing public health. A richer, more diverse set of learning experiences than ever before!

télex

Professeur affilié à HEC, Antonin Bergeaud a reçu le Prix du meilleur jeune économiste 2025.

Antonin Bergeaud, HEC affiliate professor, wins 2025 Best Young Economist Prize.



Comment Sanofi prépare ses équipes aux apports de l’IA

Sanofi is preparing teams for the benefits of AI

Pour devenir la première entreprise biopharmaceutique véritablement portée par les données et l’intelligence artificielle, Sanofi avait conscience qu’il lui fallait plus qu’une stratégie. Cela commençait par la nécessité de doter 2 000 dirigeants, au sein de l’organisation, de l’état d’esprit, des compétences et du langage nécessaires pour mener cette transformation. En 2023, le groupe s’est tourné vers HEC Paris Executive Education pour concevoir un parcours sur mesure. Le résultat : une formation qui redéfinit la façon dont Sanofi apprend, innove et dirige. Le programme DriveDigital@Scale vise à briser les silos en regroupant différentes fonctions et équipes autour de problématiques concrètes. Après six semaines de formation en ligne synchrones et asynchrones, les participants ont été immergés pendant deux jours dans l’écosystème dynamique et innovant de Station F, ont échangé avec des start-up de biotech et bénéficié des enseignements des professeurs d’HEC Paris David Restrepo Amariles et Olivier Sibony (H.88). Cette initiative s’inscrit dans une démarche globale pour développer les compétences en data et IA au sein de l’organisation. « Nous devons continuer à renforcer ce langage commun », souligne Ryan Eagar, directeur monde du développement des dirigeants chez Sanofi.

Une formation qui redéfinit la façon dont Sanofi apprend, innove et dirige

A learning journey that redefines the way Sanofi learns, innovates and leads

CONTACT
Ann Gilmore Business Development Director, Custom Programs
gilmore@hec.fr / + 33 (0) 6 45 32 29 02

To become the first biopharma company truly powered by data and AI, Sanofi knew it needed more than just a strategy. It meant equipping 2,000 leaders across the organization with the mindset, skills, and common language required to drive this transformation. In 2023, Sanofi partnered with HEC Paris Executive Education to design a fully customized development program. The result is a learning journey that redefines the way Sanofi learns, innovates, and leads. The DriveDigital@Scale program was designed to break down silos by bringing together teams and functions around real-world business challenges. Following six weeks of synchronous and asynchronous online learning, participants were immersed in the vibrant innovation ecosystem of Station F for a two-day in-person experience. There, they engaged with biotech startups and gained insights from HEC Paris professors David Restrepo and Olivier Sibony. This initiative is part of a broader ambition to build data and AI capabilities across the organization. “We must keep strengthening this common language,” says Ryan Eagar, Global Head of Executive & Leader Development at Sanofi.

© DR

Décloisonner les équipes

Breaking down team barriers

Lors d’ateliers, les participants ont eu l’opportunité d’interagir avec des intervenants de premier plan, tels Emmanuel Kemel, chercheur associé CNRS en économie et sciences de la décision, et Caroline Lair, fondatrice de The Good AI, ainsi qu’avec des cadres dirigeants du groupe. « Ces sessions ont offert une opportunité de dialogue libre et transparent avec les dirigeants de Sanofi, qui ont révélé l’alignement stratégique ainsi que l’implication des équipes », se félicite Joanne Beardsley, responsable monde des programmes de développement des cadres chez Sanofi. Un environnement collaboratif qui a permis aux participants de nouer des liens et de découvrir des domaines d’activité avec lesquels ils n’interagissent pas habituellement. « Tout repose sur la création d’un espace où dirigeants et cadres peuvent apprendre et progresser ensemble », explique Ryan Eagar.



During high-impact workshops, participants could interact with leading voices such as Emmanuel Kemel, CNRS Research Associate in Economics and Decision Sciences, and Caroline Lair, Founder of The Good AI, as well as senior Sanofi executives. “These sessions created a space for open, transparent dialog with Sanofi’s top leaders, revealing both strategic alignment and deep executive engagement,” says Joanne Beardsley, Global Executive Development Program Director at Sanofi. in this collaborative environment participants could build new connections and explore areas of the business they don’t typically engage with. “It’s all about creating a space for leaders to learn and grow together,” explains Ryan Eagar.

“Une opportunité de dialogue libre et transparent avec les dirigeants de Sanofi”



Stimuler l’innovation concrète

Stimulating real innovation

L’un des atouts du programme est qu’il encourage les participants à travailler collectivement sur les défis et opportunités réels du groupe. « Des équipes de cinq personnes issues de différentes divisions élaborent un projet disruptif aligné avec les piliers clés de la stratégie de Sanofi, en exploitant le potentiel des données et de l’IA, explique Ryan Eagar. Et ce n’est pas théorique : cela fait réellement avancer la stratégie business. » Pour coller aux enjeux stratégiques du groupe, « l’équipe des programmes sur mesure d’HEC Paris Executive Education a excellé dans l’identification des défis et la levée des obstacles, note Joanne Beardsley. L’alchimie entre les deux codirecteurs académiques, Julian Schirmer et René Eber, et leur manière d’enseigner sont vraiment phénoménales. »

“A space for open, transparent dialog with Sanofi’s top leaders”

One of the program’s key strengths is its ability to engage participants in solving Sanofi’s real business challenges. “Small, cross-functional teams of five co-create disruptive use cases aligned with the key pillars of Sanofi’s strategy, leveraging the power of data and AI,” explains Ryan Eagar. “And it’s not theoretical, it’s actually advancing the business.” To ensure strategic relevance, “the HEC Paris Executive Education customized programs team excelled at identifying roadblocks and surfacing the right challenges,” notes Joanne Beardsley. “The chemistry between the two academic co-directors, Julian Schirmer and René Eber, and their facilitation style, was truly outstanding.”



activity report 2024

Toujours plus d'impact

Always more impact



599 start-up soutenues, 3 nouvelles licornes, 1,9 milliard d'euros levés par la communauté HEC : en 2024, l'écosystème de l'Institut d'Innovation et d'Entrepreneuriat (IEI) d'HEC Paris a démontré sa puissance. « La croissance de l'Institut ces dernières années est étroitement liée à la réussite des start-up que nous avons accompagnées, explique Inge Kerkloh-Devif, Directrice de l'IEI. En 2024, nous avons renforcé nos trois Centres et étendu nos collaborations à l'international. Le Centre Deep Tech a accueilli de nouveaux partenaires tels que la Fondation Dieter Schwarz et la Fondation ION. Le Centre d'incubation et d'accélération a lancé des programmes dans de nouveaux pays, notamment en Inde et en Arabie saoudite, qui viennent s'ajouter à ceux déjà existants au Japon et en Corée du Sud. Enfin, le Centre pour l'entrepreneuriat social a connu sa plus forte année de croissance. » Autant de réalisations qui ont valu à l'IEI d'être classé par le *Financial Times* en quatrième position des hubs de start-up les plus efficaces en Europe. Une reconnaissance qui souligne l'engagement de l'IEI à soutenir les entrepreneurs de tous profils, à chaque étape de leur parcours, à travers plus de 30 programmes et un réseau de plus de mille experts et mentors. « Rien n'aurait été possible sans le soutien des entreprises partenaires, des professeurs, des alumni et de la Fondation HEC », conclut Inge.

Plus de trente programmes et de mille experts ou mentors pour soutenir les start-up.

More than thirty programs and a thousand experts and mentors to support start-ups.

599 start-ups supported, 3 new unicorns, 1.9 billion euros raised by the HEC community: in 2024, the HEC Paris Innovation & Entrepreneurship Institute (IEI) ecosystem has demonstrated its power. "The Institute's growth in recent years has been closely linked to the success of the start-ups we've supported," explains Inge Kerkloh-Devif, Director of the IEI. "In 2024, we strengthened our three centers and expanded our international collaborations. The Deep Tech Center welcomed new partners such as the Dieter Schwarz Foundation and the ION Foundation. The Incubation and Acceleration Center launched programs in new countries, notably India and Saudi Arabia, in addition to those already in place in Japan and South Korea. Finally, the Social Entrepreneurship Center enjoyed its strongest year ever in terms of growth." All these achievements have earned IEI 4th place in the *Financial Times*' 2025 list of Europe's most effective start-up hubs. The recognition reflects IEI's commitment to supporting entrepreneurs of all profiles, at every stage of their journey, through more than 30 programs and a network of over 1,000 experts and mentors. "Nothing would have been possible without the support of our partner companies, professors, alumni and the HEC Foundation," concludes Inge.



Discover the IEI 2024 activity report.

social entrepreneurship

HOPES fait naître l'espoir

HOPES raises hopes

En partenariat avec la Fondation Bettencourt Schueller, le Centre pour l'entrepreneuriat social de l'IEI lance un dispositif porteur d'espoir, HOPES (pour « HEC ouvre la porte à l'entrepreneuriat social »). Ce programme vise à former gratuitement à l'entrepreneuriat 10 000 femmes et jeunes, en métropole et en Outre-Mer, au cours des cinq prochaines années. Il s'appuie sur l'extension du programme HEC Stand UP, qui accompagne depuis 2019 les femmes en situation de vulnérabilité socio-économique, ainsi que sur la création d'un dispositif visant à lever les freins psychologiques des jeunes sans emploi ni formation. « HOPES fait le pari volontariste et optimiste que l'entrepreneuriat est un levier d'inclusion », souligne Inge Kerkloh-Devif, directrice de l'IEI.



In partnership with the Bettencourt Schueller Foundation, IEI's Social Entrepreneurship Center is launching a hopeful initiative called HOPES (for "HEC opens the door to social entrepreneurship"). The program aims to provide free entrepreneurship training to 10,000 women and young people in mainland France and its overseas territories over the next five years. It is based on the extension of the HEC Stand UP program, which has been supporting women in situations of socio-economic vulnerability since 2019, as well as the creation of a scheme to remove the psychological brakes on young people without employment or training. "HOPES is making the voluntarist and optimistic bet that entrepreneurship is a lever for inclusion," stresses Inge Kerkloh-Devif, Director of IEI.

L'initiative HOPES vise à former dix mille jeunes en cinq ans.

The HOPES initiative aims to train ten thousand young people in five years.



hec startup launchpad

Grand cru 2025

2025 Grand Cru

Terreau des entrepreneurs en herbe, le HEC Paris Startup Launchpad a accueilli cette année 47 projets de start-up portés par 148 étudiants. Parrainé par Adrien Nussenbaum (H.01), cofondateur et co-CEO de Mirakl, le programme a ouvert ses portes à deux étudiants réfugiés d'HEC Imagine Fellows. Pendant 11 semaines, tous les participants ont bénéficié de masterclass, sessions de coaching et de networking pour développer leur projet, avec en point d'orgue, fin mars, lors de la London Learning Expedition et la Grand Pitch Night, qui a mis en lumière les projets de six équipes sélectionnées. La grande finale du Demo Day qui s'est déroulée le 4 avril à Station F, a primé deux start-up, Siva et Solfair, qui seront accueillies pendant quatre mois à l'Incubateur HEC. Pour un décollage en beauté.

A breeding ground for budding entrepreneurs, the HEC Paris Startup Launchpad welcomed 47 start-up projects from 148 students this year. Sponsored by Adrien Nussenbaum (H.01), co-founder and co-CEO of Mirakl, the program opened its doors to two HEC Imagine Fellows. For 11 weeks, all participants benefited from masterclasses, coaching sessions and networking to develop their projects, culminating at the end of March in the London Learning Expedition and Grand Pitch Night, which highlighted the projects of six selected teams. The grand finale of Demo Day on April 4 at Station F rewarded two start-ups, Siva and Solfair, which will be hosted for four months at the HEC Paris Incubator. What a perfect way to get off to a flying start!



HEC
PARIS

**ENSEMBLE,
FAÇONNONS DES TALENTS
ENGAGÉS POUR DEMAIN !**

TAXE D'APPRENTISSAGE 2025



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

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



business



LE LUXE AUGMENTÉ PAR L’IA ?

AI-ENHANCED LUXURY?

Dans une industrie du luxe axée sur la créativité et le sur-mesure, l’intelligence artificielle peut transformer les métiers et préserver les valeurs. Entretien avec Édouard de Mézerac, CEO d’Artefact.

In a luxury industry focused on creativity and made-to-measure products, AI can transform professions and preserve values. Interview with Édouard de Mézerac, CEO of Artefact.

Qu’est-ce que les marques de luxe attendent de l’IA ?
Édouard de Mézerac : En recourant à l’IA, les marques entendent augmenter les promesses en matière d’excellence des produits, mais aussi d’expérience et de service aux clients.

Quelles sont les applications qui permettent de répondre à cet objectif d’excellence ?

ÉM : Il y a trois grands domaines d’application. Premièrement, l’IA permet d’offrir une expérience client ultra-personnalisée. En boutique comme en ligne, elle aide à identifier les produits et services qui intéressent chaque client et le meilleur canal pour s’adresser à lui. La deuxième application est industrielle. Grâce aux technologies de *computer vision*, l’IA détecte des défauts invisibles à l’œil humain. Elle peut vérifier l’uniformité d’un tissu ou déceler une anomalie dans les mouvements d’horlogerie. Elle permet aussi de distinguer un produit original d’une contrefaçon. Enfin, l’IA peut optimiser les flux logistiques et donc réduire l’impact carbone. La troisième application, c’est l’automatisation des tâches manuelles et administratives, qui améliore la fiabilité et libère du temps. Et renforce l’efficacité des équipes commerciales. C’est tout le sens de la solution SAIA (SA Intelligence Assistant) d’Artefact, qui a été nommée lors d’un concours organisé par LVMH et Alibaba Cloud en Chine. Il s’agit d’un agent IA destiné à améliorer le discours et la précision des recommandations des vendeurs.



Édouard de Mézerac (H.06)

Nommé CEO d’Artefact en mars 2025, il a passé une grande partie de sa carrière à l’international, aux États-Unis et en Asie, où il a développé une expertise approfondie des écosystèmes du luxe et du retail.

Appointed CEO of Artefact in March 2025, he has spent a large part of his career abroad, in the United States and Asia, where he developed in-depth expertise in the luxury and retail ecosystems.

What do luxury brands expect from AI
Édouard de Mézerac: *By embracing AI, luxury brands aim to raise the bar—not just in product excellence, but also in customer experience and service.*

What kind of AI applications are helping brands deliver on that promise?

EM: *There are three main areas. First, AI enables hyper-personalized customer experiences. Whether in-store or online, it helps identify which products and services are most appealing to each customer, and the best way to engage with them. Second, there’s the industrial side. Computer vision technology allows AI to spot flaws invisible to the human eye. It can check the consistency of a fabric or detect minute anomalies in watch mechanisms. It’s also a powerful tool for distinguishing authentic products from counterfeits. On top of that, AI can streamline supply chain logistics, helping brands reduce their carbon footprint. The third major application is task automation. By automating manual and administrative work, AI boosts reliability and frees up time, allowing sales teams to focus on what they do best. Artefact’s SAIA (SA Intelligence Assistant) is a great example. Nominated in a competition hosted by LVMH and Alibaba Cloud in China, SAIA enhances how sales associates communicate and the precision of their recommendations. AI is also helping to compile trend reports and fuels the creative thinking of designers and ateliers alike.*

© DR



Enfin, l’IA aide aussi à constituer des cahiers de tendance et à alimenter la réflexion créative des designers comme des ateliers de création.

Les marques de luxe ne risquent-elles pas de perdre la singularité de leur savoir-faire ?

ÉM : Il convient en effet de protéger les données ainsi que le cœur de métier de chaque marque. Si une marque utilise des modèles d’IA grand public, elle aidera indirectement à améliorer ces modèles dont bénéficieront ses concurrents. Notre objectif est donc de déployer un écosystème de technologies IA sécurisé, customisé et amélioré sur la base de ses propres données. Les modèles d’IA, entraînés et connectés aux données de la marque, deviennent ainsi des actifs qui doivent être protégés.

À quels défis les marques de luxe sont-elles confrontées en matière d’intégration de l’IA dans leurs process ?

ÉM : Les marques de luxe sont globalisées alors que l’IA se régionalise : aujourd’hui, par exemple, il est compliqué d’utiliser ChatGPT en Chine ou DeepSeek aux États-Unis. Les marques de luxe doivent donc adapter leur usage de l’IA en fonction de l’environnement technologique régional pour rester performantes sur chaque continent. ●

Artefact

Acteur du conseil en transformation data et IA, dont le siège est à Paris, Artefact est devenu en dix ans l’un des leaders mondiaux du secteur. Son offre se compose d’une large gamme de services, de la stratégie aux opérations, en passant par le développement de solutions data & IA. Artefact compte 1700 employés dans 23 pays et a enregistré en 2024 une forte croissance de son chiffre d’affaires (+26%).

A data and AI transformation consultancy headquartered in Paris, Artefact has become one of the world leaders in the sector. Its offer comprises a wide range of services, from strategy, to operations, and development of data & AI solutions. Artefact employs 1,700 people in 23 countries, and recorded strong sales growth (+26%) in 2024.

Is there a risk AI could dilute the unique craftsmanship that defines luxury brands?
EM: *Absolutely, which is why it’s critical to safeguard both brand data and core expertise. If a brand relies on public AI models, it’s essentially contributing to systems that competitors can also benefit from. Our goal is to help brands build secure, customized AI ecosystems trained exclusively on their proprietary data. In this way, AI models become strategic assets that need to be protected.*

What are the biggest challenges luxury brands face when integrating AI into their operations?
EM: *Luxury brands operate globally, but AI is becoming increasingly regionalized. Today, for example, it’s difficult to use ChatGPT in China or DeepSeek in the U.S. Brands must adapt their AI strategies to fit the technological landscape of each region if they want to maintain high performance around the world.* ●



UN NOUVEL ACTEUR DANS LE PROCESSING DE PAIEMENTS

A NEW CONTENDER IN PAYMENT PROCESSING

Né de l’alliance de deux grandes banques françaises, Estreem est une nouvelle solution de traitement des paiements par carte. Entretien avec Antoine Leclercq et Jean Fiadino (E.19).

The result of an alliance between two major French banks, Estreem is a new card payment processing solution. Interview with Antoine Leclercq and Jean Fiadino (E.19).

Les groupes BNP Paribas et BPCE viennent de créer Estreem, un acteur majeur du traitement des paiements par carte. De quoi s’agit-il exactement ?

Antoine Leclercq : Estreem est une nouvelle société détenue à parts égales par BNP Paribas et BPCE. Elle a vocation à devenir un leader européen du processing des paiements, c’est-à-dire qu’elle assurera le traitement technique et sécurisé des paiements par carte entre les particuliers et les commerçants.

Jean Fiadino : Prenons un acte d’achat en boutique. Estreem gère toute la chaîne du paiement depuis l’instant où le client insère sa carte jusqu’à la validation par les banques des deux parties. C’est un processus complexe, qui requiert fiabilité, sécurité et vitesse d’exécution.

Pourquoi ce nom, Estreem ?

AL : Estreem tire son nom de « Stream », symbolisant le flux des transactions de paiement, et de la lettre « E » qui évoque l’univers du digital et de la tech. Les trois « E » de Estreem font référence aux promesses d’excellence et d’expertise de nos équipes et de nos produits, qui ont pour ambition de répondre aux exigences croissantes du marché des paiements en Europe.

Quelle est votre ambition ?

JF : Devenir le leader français, avec environ 30 % du volume des paiements par carte dans l’Hexagone. Estreem traitera 17 milliards

Estreem
Réunissant l’expertise de BNP Paribas et Groupe BPCE, Estreem offre des services de processing de paiement aux plus hauts standards du marché, répondant à l’évolution des usages et des moyens de paiement.

Finegan
Cabinet de conseil français et indépendant, Finegan est spécialiste des transformations métiers, réglementaires et technologiques.

●
Estreem
Combining the expertise of BNP Paribas and Groupe BPCE, Estreem provides top-tier payment processing services, tailored to evolving user behaviors and next-generation payment methods.

Finegan
Finegan is an independent French consulting firm specializing in business, regulatory, and technological transformation.

BNP Paribas and Groupe BPCE have joined forces to launch Estreem, a major new player in card payment processing. But what exactly is it?
Antoine Leclercq: Estreem is a new company, jointly owned by BNP Paribas and BPCE. Its mission is to become a leading European payment processor—handling the technical, secure back-end of card payments between consumers and merchants.
Jean Fiadino: Think of a simple in-store transaction. Estreem manages the entire payment flow—from the moment a card is inserted to the final authorization by both banks. It’s a complex process that demands speed, reliability, and ironclad security.

Why the name Estreem?
A.L.: It’s a play on the word stream, which reflects the continuous flow of payment transactions, and the letter “E”, which evokes the digital and tech ecosystem. The triple ‘E’ in Estreem stands for Excellence, Expertise, and Europe—three pillars of our ambition to meet the rising demands of the European payments landscape.

What’s your vision for Estreem?
J.F.: We aim to become France’s leading processor, handling around 30 % of the country’s card payment volume—some 17 billion transactions per year for BNP Paribas and BPCE clients. By 2028, Estreem will open its services to other financial institutions, with the goal of becoming Europe’s No. 3 payment processor.
A.L.: We’re also looking to expand through BNP Paribas and BPCE’s European footprint—like Fortis in Belgium and BNL in Italy—positioning Estreem as a credible alternative to traditional processors.

© DR

de transactions par an, pour les clients des deux groupes bancaires. À l’horizon 2028, ses services seront ouverts à d’autres établissements bancaires, avec l’ambition de devenir le numéro 3 européen.

AL : Estreem entend proposer une alternative aux acteurs traditionnels, en capitalisant sur les implantations du Groupe BPCE et de BNP Paribas en Europe – notamment en Belgique, avec Fortis, et en Italie, avec BNL.

Comment adaptez-vous Estreem à l’évolution rapide des usages ?

AL : Le paiement est un enjeu stratégique pour les banques. Aujourd’hui, les clients choisissent leur carte en fonction de l’expérience utilisateur qu’elle offre. Le paiement mobile est en très forte croissance, via Apple Pay, Google Pay ou des wallets bancaires. Côté commerçants, l’exigence est la même : l’acte d’achat doit être fluide, instantané, presque imperceptible. Cela implique une innovation constante, avec des infrastructures capables de gérer ces transactions en temps réel et dans un environnement ultra-sécurisé. Les investissements nécessaires sont considérables.

JF : Le recours aux paiements digitalisés est en croissance constante, tandis que l’usage du cash décline. Dans les pays nordiques, certains envisagent même sa disparition.

Estreem préfigure-t-il une nouvelle approche du processing en France ?

AL : Jusqu’à présent, les banques françaises ont conservé le traitement des paiements en interne, contrairement à leurs homologues européennes qui ont externalisé vers des prestataires spécialisés. Estreem est l’une des premières initiatives structurantes pour moderniser et mutualiser ces services. Nous allons également nous appuyer sur des solutions émergentes comme Wero, nouveau service de paiement pan-européen conçu sous l’impulsion des principales banques européennes, et lancé en 2024. Aujourd’hui axé sur le P2P (paiement entre particuliers), Wero intégrera prochainement l’e-commerce. Cela pourrait offrir une alternative aux solutions internationales comme Visa ou Mastercard, et renforcer notre souveraineté nationale. ●



Antoine Leclercq
CEO et fondateur de Estreem, il a auparavant cofondé Axway, un spin-off de Sopra Group.

●

CEO and founder of Estreem, he previously co-founded Axway, a spin-off of the Sopra Group.



Jean Fiadino (E.19)
En tant que directeur de programme chez Finegan, il accompagne les banques dans leurs projets de transformation métiers, digitaux ou liés aux solutions de paiements.

●

As a Program Director at Finegan, he supports banks in their business, digital, and payment solutions transformation projects.



How are you adapting to fast-changing user habits?
A.L.: Payments have become a strategic priority for banks. Consumers now choose their cards based on the user experience—and mobile payments, via Apple Pay, Google Pay, or bank wallets, are booming. On the merchant side, the expectation is the same: frictionless, almost invisible transactions. That calls for constant innovation and infrastructure that can handle real-time processing in a highly secure environment. The investment required is substantial. J.F.: Digital payments are on a sharp rise while cash usage continues to fall. In the Nordics, some countries are even considering eliminating cash entirely.

Is Estreem reshaping the French approach to payment processing?
A.L.: Historically, French banks have kept payment processing in-house, unlike many of their European peers who outsourced to specialized providers. Estreem marks one of the first large-scale moves to modernize and mutualize these services. We’re also aligning with emerging solutions like Wero, a pan-European payment service launched in 2024 by Europe’s largest banks. Currently focused on peer-to-peer (P2P) payments, Wero will soon expand into e-commerce—potentially offering a homegrown alternative to global giants like Visa and Mastercard. This shift could significantly boost Europe’s digital sovereignty. ●



LE NOTARIAT À L'HEURE DE L'INNOVATION DIGITALE

THE NOTARY PROFESSION ENTERS THE AGE OF DIGITAL INNOVATION

Souvent perçu comme traditionnel, le notariat se réinvente grâce à l'intelligence artificielle. Interview croisée de Nicolas Baum, notaire, et Frédéric Ollier, entrepreneur du digital.

Long seen as a bastion of tradition, the world of notaries is undergoing a transformation powered by artificial intelligence. A conversation with Nicolas Baum, notary, and Frédéric Ollier, digital entrepreneur.

Comment est né votre partenariat ?
Frédéric Ollier : Mon expérience m’a amené à réfléchir au lancement d’une solution digitale dédiée à la gestion de la fin de vie et des événements autour du décès. Le projet n’a jamais vu le jour, mais j’avais perçu que le notariat était un environnement propice à l’innovation. Nous avons alors commencé à échanger sur ce sujet.
Nicolas Baum : Je suis frappé par le paradoxe de notre profession : nous avons une certaine culture technologique que ce soit pour la rédaction d’actes, les échanges de données avec des formats spécialisés, les datarooms électroniques, etc. Mais certains de nos outils, comme les tableaux Excel ou les fichiers Word, n’ont pas évolué. Le notariat a très peu profité de la vague de l’IA.

En pratique, comment collaborez-vous ?
NB : Des entrepreneurs et des ingénieurs viennent observer nos méthodes de travail et réfléchissent aux solutions qui pourraient améliorer notre quotidien, ainsi que celui de nos clients.
FO : L’objectif est de comprendre les problématiques auxquelles les professionnels sont confrontés, et construire avec eux des solutions adaptées. Le notariat est très accueillant, car c’est une profession qui aspire à se moderniser.

Sur quoi travaillez-vous concrètement ?
FO : Une start-up, Louverdi, devrait émerger de ce travail d’incubation. Nous développons un outil qui fait la synthèse entre droit, fiscalité et gestion



Nicolas Baum (E.14)
Diplômé d’HEC et de Paris II, il est associé gérant de l’étude Baum depuis 2004. Il est par ailleurs professeur affilié à l’ESTP Cachan et auteur pour les éditions LexisNexis.

A graduate of HEC and Paris II, he has been managing partner of the Baum law firm since 2004. He is also a professor at ESTP Cachan and an author for LexisNexis.

How did your partnership begin?
Frédéric Ollier: *My background led me to explore the idea of launching a digital solution focused on managing the before and after of death. Although that project never came to life, it made me realize the notary sector was ripe for innovation. That’s when our conversations started.*
Nicolas Baum: *What strikes me about our profession is the paradox we live in: we’ve adopted certain technologies for drafting legal documents, data exchanges using specialized formats, and managing electronic datarooms. Yet in many areas, like Excel spreadsheets and Word files, we’re still using outdated tools. So far the notary world hasn’t really benefited from the AI revolution.*

How do you collaborate in practice?
NB: *Entrepreneurs and engineers come in to observe how we work and brainstorm solutions that could improve daily operations—for both us and our clients.*
FO: *The idea is to truly understand the day-to-day challenges notaries face and co-create tools that meet their needs. Notaries have been very open to this process because there’s a strong appetite for modernization in the field.*

What exactly are you working on?
FO: *We’re incubating a startup called Louverdi. The project aims to build a tool that integrates legal, tax, and wealth management expertise. The goal is to streamline as much as possible so notaries can focus on high-value, client-centered work.*
NB: *This will fundamentally change how we interact with clients. Traditionally, notaries analyze private information and then share their findings with the*

© DR



Baum Notaires
Fondée au XIX^e siècle, l’étude parisienne compte aujourd’hui six notaires associés et une soixantaine de personnes. Elle s’organise autour de neuf métiers, du conseil en financement immobilier au droit de la famille.

Founded in the 19th century, the Parisian firm now boasts six associated notaries and around sixty employees. The firm specializes in nine areas, from real estate financing consulting to family law.

patrimoniale. L’idée est d’optimiser tout ce qui peut l’être pour que les notaires puissent se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée.
NB : Ce projet rendra la relation client plus collaborative. Traditionnellement, les notaires avaient accès à des données dont ils faisaient une analyse afin de la partager avec le client. Notre volonté est d’inclure davantage le client dans l’analyse et la réflexion, de le rendre acteur grâce à des outils de simulation et des agents IA.

Quels cas d’usage envisagez-vous ?
FO : Il peut s’agir de simulations permettant de mieux protéger sa famille et préparer l’avenir, d’accompagner un déménagement à l’étranger en anticipant les implications juridiques et fiscales, ou encore d’optimiser la gestion des emprunts bancaires, en déterminant le moment le plus opportun pour une renégociation. De manière générale, nous avons pour ambition d’offrir un service extrêmement riche, « boosté par l’IA ».
NB : Les situations familiales et patrimoniales sont de plus en plus complexes : familles recomposées, implantées dans plusieurs pays, volatilité des parcours professionnels… L’objectif est de pouvoir agréger ces données pour faciliter la prise de décision, que ce soit au moment d’investir, de constituer une retraite, de donner à ses enfants ou de se marier. Analyser, simuler, décider, c’est ce que la technologie nous permettra d’optimiser. ●



Frédéric Ollier
Diplômé de Polytechnique, il a participé à plusieurs aventures entrepreneuriales dans le digital dans les domaines de la mobilité, de la psychologie en ligne et aujourd’hui du juridique.

A graduate of Polytechnique, he has taken part in a number of entrepreneurial ventures in the digital sector, in the fields of mobility, online psychology and now legal.

client. Moving forward, we want the client to play a more active role—using simulation tools and AI agents to explore options alongside us.

What real-world applications do you envision?
FO: *Think of simulations that help families better protect their loved ones, plan for international relocations by anticipating legal and tax implications, or optimize bank loan management by pinpointing the best time to renegotiate. Overall we aim to deliver an incredibly rich service offering, supercharged by AI.*
NB: *Family and financial situations are becoming increasingly complex, with blended families across multiple countries, unpredictable career paths, greater mobility. Our ambition is to harness data to empower decision-making such as investing, planning for retirement, gifting assets to children, or preparing for marriage. Analyze, simulate, decide—that’s the future we’re building with technology.* ●

SNEAK PEEK

ALBERT MEIGE (MBA.13) : LE GOÛT DE L'EXTRÊME

Adapte du trail, Albert Meige a écrit un livre pour raconter sa longue traversée des Alpes suisses — 360 kilomètres et 26 000 m de dénivelé. A travers cette expérience, il livre aussi une réflexion sur la résilience, l'adaptation et la prise de décision en incertitude. Courir 360 kilomètres d'une traite ? C'est possible, mais ce n'est pas sans conséquences. La plus évidente, c'est l'extrême fatigue... « Quand on dort moins de deux heures par jour durant une semaine, il y a tout un tas de bizarreries qui s'opèrent sur le corps et l'esprit. Les facultés cognitives s'effondrent et la moindre tâche devient difficile à accomplir. »



Albert Meige (MBA.13): a taste for the extreme

Passionate trail runner, Albert Meige has written a book recounting his long solo crossing of the Swiss Alps—360 kilometers and 26,000 meters of elevation gain. Through this experience, he also offers a deeper reflection on resilience, adaptability, and decision-making under uncertainty. Running 360 kilometers in one go? It's possible, but not without consequences. The most obvious one: extreme fatigue. “When you sleep less than two hours a day for a week, strange things start to happen to your body and mind. Your cognitive abilities collapse, and even the simplest tasks become hard to complete,” he explains.

L'AVENTURE DU FOOTBALL SUR LE CAMPUS HEC

En 1973 est créée « La Coupe de France des écoles de commerce ». La première finale, organisée en juin 1974 au stade du Docteur Bauer à Saint-Ouen, se solde par la victoire de l'équipe d'HEC, qui l'emporte 6 à 0 contre l'ESC Dijon, après un match d'entraînement gagné 1-0 contre le Racing Club de France (équipe évoluant en D3 à l'époque). Un succès historique qui marque l'histoire de la promo H.75, et sacre le Club Foot du campus HEC, alors composé de Michel Fareng, Vincent Launay, Alain Planchot, Didier Lebreton et Jean-François Ortelli. Une équipe de pionniers.



A football fantasy on the HEC Campus

In 1973, the “French Cup for Business Schools” (Coupe de France des écoles de commerce) was created. The very first final, held in June 1974 at the Stade du Docteur Bauer in Saint-Ouen, ended in a resounding 6–0 victory for HEC against ESC Dijon—following a warm-up match where HEC beat Division 3 club Racing Club de France 1–0. This historic win left a lasting mark on the Class of ’75 and crowned the HEC Campus Football Club, which at the time included Michel Fareng, Vincent Launay, Alain Planchot, Didier Lebreton, and Jean-François Ortelli—a true team of pioneers..

6^E ÉDITION DE LA SOIRÉE STARTUPS HEC À BRUXELLES

Le printemps bruxellois a été marqué par une soirée animée, placée sous le signe de l'innovation et de l'entrepreneuriat. La 6^e édition de l'événement Startups HEC à Bruxelles, organisé par le Chapter Belgium d'HEC Alumni, a mis en lumière six jeunes pousses qui ont présenté, entre autres, des solutions digitales novatrices dans les secteurs de l'immobilier, de la restauration, du recrutement ou de l'agriculture. Dans une ambiance dynamique et conviviale, les fondateurs ont pitché leurs projets face au public. Retour sur les plus belles promesses de l'entrepreneuriat belge.



6th Startups HEC's evening in Brussels

This spring, Brussels came alive with a vibrant evening dedicated to innovation and entrepreneurship. The 6th edition of the Startups HEC in Brussels event—organized by the HEC Alumni Belgium Chapter—spotlighted six promising young ventures. Their pitches showcased innovative digital solutions across real estate, food service, recruitment, and agriculture. In a lively and friendly atmosphere, the founders presented their projects to an engaged audience, offering a closer look at some exciting new players in the Belgian startup scene.

© DR

ROBERT PAPIN, PIONNIER DE L'ENSEIGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT, EST DÉCÉDÉ

C'est une figure majeure de l'enseignement de l'entrepreneuriat qui s'est éteinte. Robert Papin, fondateur du programme HEC-Entrepreneurs et professeur emblématique de l'école de Jouy-en-Josas, est décédé. Ancien officier des forces spéciales devenu professeur de stratégie à HEC, il a formé des générations d'entrepreneurs et laisse derrière lui une empreinte profonde dans le monde académique et dans celui de l'entreprise.



Robert Papin, a pioneer in entrepreneurship education, has passed away

A major figure in the development of entrepreneurship teaching in France, Robert Papin was the founder of the HEC Entrepreneurs program and one of the School's most iconic professors. A former special forces officer who became a strategy professor at HEC Paris, he inspired generations of students and left a profound mark on both the academic world and the business community. His legacy continues through the countless entrepreneurs he helped shape.



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

WWW.HECSTORIES.FR

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

index

• Par année de promotion

Philippe Vigneron (H.61), p. 10
Tiémoko Yadé Coulibaly (H.62), p. 18
Christian Keufer (H.70), p. 15
Jean-Pierre Castelain (H.70), p. 15
Paul Clerc-Renaud (H.70), p. 15
Alain Caradeuc (H.70), p. 15
Michel Fareng (H.75), p. 102
Vincent Launay (H.75), p. 102
Alain Planchot (H.75), p. 102
Didier Lebret (H.75), p. 102
Jean-François Ortelli (H.75), p. 102
Catherine Coëffic (H.81), p. 14
Patrick Aouate (H.81), p. 14
Xavier Romatet (MBA.86), p. 64
Sabine Hillenmeyer (H.88), p. 10
Olivier Sibony (H.88), p. 90
Édouard de Mézerac (H.06), p. 96
Jennifer Maumont (H.98), p. 71
Julien Maumont (H.98), p. 71
Laurence Lemaignan (H.99), p. 14
Alexandre Mars (H.99), p. 85
Christophe Périllat (E.00), p. 21
Marc-Antoine Bois (H.00), p. 14
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 92
Maxime Faguer (H.03), p. 7
Hortense de Roux (H.05), p. 2, 84
Pascal Boulanger (E.07), p. 6
Déborah Neuberg (H.07), p. 73
Charles-Albert Gorra (H.07), p. 79
Émilie Juhel (M.08), p. 9
Tigrane Seydoux (H.08), p. 12
Victor Lugger (H.08), p. 12
Fidji Simo (H.08), p. 35
Jeanne Courouble (E.08), p. 15
Erika Seydoux (H.09), p. 9
Graffi Rathamohan (H.11), p. 12
Romain Daubeach (M.12), p. 49
Bruno Ginesty (M.12), p. 46
Marc Laurent (H.13), p. 71
Kelly Bussell (MBA.13), p. 15
Albert Meige (MBA.13), p. 15, 102
Nicolas Baum (E.14), p. 100
Paul de Lanouvelle (M.15), p. 11
Violette Soriano (M.16), p. 7
Bourry Ndao (E.16), p. 14
Tanguy de la Villeguerin (E.16), p. 14
Olivier Friedman (E.16), p. 14
Victoire Fritsch (H.16), p. 15
Louis de Crevoisier (H.16), p. 15
Paul-Armand Veillon (H.16), p. 15

Alice Tuyet (H.17), p. 12
Fabien Huché-Deniset (H.17), p. 79
Julien Billion (E.17), p. 14
Tania Sanchez (H.17), p. 15
Audrey Jarre (H.17), p. 15
Ilan Palacci (M.19), p. 71
Efthymia Lioliou (M.19), p. 71
Eva Ohayon (H.19), p. 80
Jean Fiadino (E.19), p. 98
Julia Sisto (H.21), p. 81
Joshua Kelly (H.21), p. 81
Toby Tiktinsky (E.22), p. 17
Zoé Tournant (H.22), p. 81
Albane Lehalle (H.23), p. 11
Flore Lestrade (X-HEC.23), p. 80
Christian Kotait (X-HEC.23), p. 80
Lorenzo Béatrix (X-HEC.23), p. 15
Alexandre Gommez (X-HEC.24), p. 11
Nelson Amenya (MBA.25), p. 54
Eunice-Marie Niamke (H.25), p. 86
Joffrey Braun (H.25), p. 87
Stina Moldrup (MBA.25), p. 87
Thomas Vannier (H.25), p. 13
Pragya Sharma (MBA.26), p. 16
Kayra Castillo (MBA.26), p. 19

• Par ordre alphabétique

Nelson Amenya (MBA.25), p. 54
Patrick Aouate (H.81), p. 14
Nicolas Baum (E.14), p. 100
Lorenzo Béatrix (X-HEC.23), p. 15
Julien Billion (E.17), p. 14
Marc-Antoine Bois (H.00), p. 14
Pascal Boulanger (E.07), p. 6
Joffrey Braun (H.25), p. 87
Kelly Bussell (MBA.13), p. 15
Alain Caradeuc (H.70), p. 15
Jean-Pierre Castelain (H.70), p. 15
Kayra Castillo (MBA.26), p. 19
Paul Clerc-Renaud (H.70), p. 15
Catherine Coëffic (H.81), p. 14
Tiémoko Yadé Coulibaly (H.62), p. 18
Jeanne Courouble (E.08), p. 15
Louis de Crevoisier (H.16), p. 15
Romain Daubeach (M.12), p. 49
Maxime Faguer (H.03), p. 7
Michel Fareng (H.75), p. 102
Jean Fiadino (E.19), p. 98
Olivier Friedman (E.16), p. 14
Victoire Fritsch (H.16), p. 15

Bruno Ginesty (M.12), p. 46
Alexandre Gommez (X-HEC.24), p. 11
Charles-Albert Gorra (H.07), p. 79
Sabine Hillenmeyer (H.88), p. 10
Fabien Huché-Deniset (H.17), p. 79
Audrey Jarre (H.17), p. 15
Émilie Juhel (M.08), p. 9
Joshua Kelly (H.21), p. 81
Christian Keufer (H.70), p. 15
Christian Kotait (X-HEC.23), p. 80
Paul de Lanouvelle (M.15), p. 11
Vincent Launay (H.75), p. 102
Marc Laurent (H.13), p. 71
Didier Lebret (H.75), p. 102
Albane Lehalle (H.23), p. 11
Laurence Lemaignan (H.99), p. 14
Flore Lestrade (X-HEC.23), p. 80
Efthymia Lioliou (M.19), p. 71
Victor Lugger (H.08), p. 12
Alexandre Mars (H.99), p. 85
Jennifer Maumont (H.98), p. 71
Julien Maumont (H.98), p. 71
Albert Meige (MBA.13), p. 15, 102
Édouard de Mézerac (H.06), p. 96
Stina Moldrup (MBA.25), p. 87
Bourry Ndao (E.16), p. 14
Déborah Neuberg (H.07), p. 73
Eunice-Marie Niamke (H.25), p. 86
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 92
Eva Ohayon (H.19), p. 80
Jean-François Ortelli (H.75), p. 102
Ilan Palacci (M.19), p. 71
Christophe Périllat (E.00), p. 21
Alain Planchot (H.75), p. 102
Graffi Rathamohan (H.11), p. 12
Xavier Romatet (MBA.86), p. 64
Hortense de Roux (H.05), p. 2, 84
Tania Sanchez (H.17), p. 15
Tigrane Seydoux (H.08), p. 12
Erika Seydoux (H.09), p. 9
Pragya Sharma (MBA.26), p. 16
Olivier Sibony (H.88), p. 90
Fidji Simo (H.08), p. 35
Julia Sisto (H.21), p. 81
Violette Soriano (M.16), p. 7
Toby Tiktinsky (E.22), p. 17
Zoé Tournant (H.22), p. 81
Alice Tuyet (H.17), p. 12
Thomas Vannier (H.25), p. 13
Paul-Armand Veillon (H.16), p. 15
Philippe Vigneron (H.61), p. 10
Tanguy de la Villeguerin (E.16), p. 14

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 privatifs 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/>



GIVENCHY

GENTLEMAN
SOCIETY

NOUVEAU



PIERRE GASLY