

# Magazine HEC au Féminin n° 72

## L'innovation à coeur ouvert : #Change Makers dans la recherche et la santé

Le Magazine est envoyé par courrier électronique à toutes les diplômées d'HEC Paris (Grande Ecole, MBA, Executive MBA, Mastères et Docteurs), ainsi que les étudiantes du campus, les présidents des Groupements professionnels, des Clubs et des Groupes de régionaux et internationaux.

Faites de ce Magazine le vôtre ! Réagissez, critiquez, suggérez, contribuez par vos témoignages. Vous trouverez en fin de document le planning des prochaines diffusions ; enrichissez-les !



# Sommaire

Le mot de la Présidente, Evelyne Kuoh .....	3
<b>Les Expert(e):</b>	
Anne-Sophie Bordry, fondatrice de Medicis Web et présidente de Tetramos .....	4
Anne Osdoit, Partner MD Start et Venture Consultant Sofinnova Partners .....	6
<b>Les Témoignages :</b>	
Guillaume Desnoës (H.05), co-fondateur de Alenvi .....	8
Florence Allouche Ghrenassia (EMBA. 12), présidente de Sparing Vision .....	10
Héloïse Berkowitz (H.13) chercheuse CNRS .....	12
Anais BARUT (H16), fondatrice de DAMAE médical .....	14
<b>Événements "en replay" :</b>	
Conférence « Change Makers » du 3 mai 2018 .....	16
Les Rencontres Trajectoires du 5 juin mars 2018 .....	18
<b>Prochains événements</b> .....	20

## L'équipe de rédaction de ce numéro

**Responsable du Magazine:**  
Magali Bouges (MS.12)

**Rédactrice en chef**  
Doan Biraud (H.93)

**Illustration de couverture**  
Faïza Mebazaa (H.85)

**Les rédactrices de ce numéro**

Marie-Laure Bastiment (MS.12)  
Mona Bercaud (EMBA 17)  
Gwenola Bliet (H.93)  
Doan Biraud (H.93)  
Mireille Chambellan (H.88)

# Le mot de la Présidente



**Evelyne Kuoh (H.84)**

Dans un monde où tout bouge...

Le secteur de la santé n'est pas en reste, qu'il s'agisse de BioTech (49% des entreprises), des MedTech (26% des entreprises), de la très médiatique e-santé (5% des entreprises) ou des entreprises ayant un modèle mixte<sup>1</sup>. Ce qui caractérise le secteur, c'est la mise en adéquation des dimensions économiques (rapport bénéfice/économie) et humaines avec une réglementation très évolutive. Autant de points qui seront étayés par les avis d'experts et les témoignages de camarades oeuvrant dans le secteur.

Au passage, saluons l'HEC de l'année, Stanislas Niox-Chateau, H.10, Directeur Général de Doctolib. Cette start-up de l'e-santé révolutionne l'accès aux soins grâce à un service complet de gestion des rendez-vous médicaux et de développement de patientèle.

### Le financement de la R&D, au cœur de l'innovation médicale

« La R&D reste au cœur, mais le modèle économique doit rester centré sur les usages » pour ce qui est de l'e-santé, nous dit Sophie Bordry, fondatrice de Medicis Web. Le potentiel de développement du numérique dans le secteur de la santé est énorme : partage des données entre chercheurs, mise en place du dossier médical numérique, optimisation des flux ville/hôpital ou intra structures hospitalières, objets connectés, services à la personne...

Qui dit développement, dit recherche et son corollaire, le financement. Les technologies médicales nécessitent de gros investissements, notamment en phase d'amorçage. Les fonds de capital-risque comme Sofinnova viennent compléter les dispositifs de financements publics existants. Les structures hospitalo-universitaires, grands drivers de l'innovation, délivrent les licences d'exploitation de leurs brevets. Tandis que les grands labos fonctionnent de plus en plus par croissance externe, en amont du processus de recherche, et moins par des innovations développées en interne.

### La technologie pour rapprocher professionnels et patients.

Les réservoirs d'innovation sont nombreux. Ainsi, DAMAE transforme le service médical en créant des applis et instruments connectés pour en faire des assistants intelligents pour diagnostic. De même, ALENVI ré-humanise le métier d'auxiliaire de vie grâce à un modèle managérial innovant qui « renverse les logiques de taylorisme appliquées actuellement au secteur » tout en redonnant l'autonomie aux aidants.

Pour autant, le développement de l'innovation médicale rencontre encore des freins, comme la gestion et protection des données personnelles. Le RGPD (Règlement général sur la protection des données personnelles), dont nous vivons la mise en œuvre à travers les nombreuses sollicitations de mise à jour de données que nous recevons depuis fin mai, s'applique aussi à l'e-santé. L'adoption par les patients des technologies médicales connectées, est également un enjeu majeur. Dans ce domaine, on pourrait s'interroger si le souci de simplification de l'accès au service et de préservation du lien humain ne devrait pas primer sur le taux d'innovation. On a souvent plus besoin d'une interaction directe avec un professionnel et du lien de confiance qui l'accompagne.

<sup>1</sup> Source : étude réalisée par France Biotech en décembre 2017.

# Les Experts



Anne-Sophie BORDRY

Fondatrice de Medicis Web et présidente de Tetramos

Diplômée de droit privé, Anne-Sophie Bordry a conduit sa carrière avec pour fil directeur l'impact des transformations numériques sur les institutions publiques. D'abord attachée parlementaire du Vice-Président de la commission des affaires culturelles du Sénat, rapporteur des projets de loi internet (2002-2007), elle a ensuite été Conseillère au cabinet du secrétariat d'Etat auprès du Premier Ministre chargé du Développement de l'économie numérique. Elle a ensuite passé quelques années comme Directrice des Affaires Publiques de Facebook (France et Europe du Sud) sur les sujets de coopération entre Facebook et les services publics dans l'éducation, la prévention, la sécurité, l'emploi (2010-2013). Elle est aujourd'hui à la tête d'une activité de conseil, Medicis Web, d'une société productrice d'objets connectés dans le domaine de la thermométrie, Tetramos, et d'un think tank « Objets connectés et intelligents France ». Elle dirige en outre une commission Objets connectés à l'ACSEL.

## Quelles sont les apports du numérique dans le secteur de la santé ?

Tout d'abord, le numérique fait évoluer la recherche : d'individus isolés, on passe à des chercheurs qui partagent les données, ce qui accélère considérablement la recherche.

Les apports du numérique pour le secteur de la santé sont nombreux, à commencer par la mise en place du dossier médical numérique, à laquelle j'ai participé. Mais il reste beaucoup à faire, car si le SI de l'hôpital n'est sans doute pas au niveau par manque de moyens pour pouvoir gérer le dossier médical. De même, il y a un problème d'équipement des médecins de ville.

Il y a d'énormes besoins dans la gestion des flux : optimisation du parcours du patient entre urgence, médecin de ville, hôpital ou maintien à domicile ; optimisation des flux à l'intérieur de l'hôpital, à la fois des patients et des professionnels, comme la géolocalisation des brancardiers ; optimisation du nombre de lits ; gestion des priorités à l'intérieur de l'hôpital et des EHPAD par outils de surveillance et de qualité de service.

Il y a des besoins en matière de données de santé, par exemple dans la santé mentale numérique, car les pathologies évoluent également.

Le numérique permet l'apparition d'applications d'amélioration de la vie citoyenne : j'ai par exemple, à mon niveau, créé une application de signalement non verbal du cyber-harcèlement à un proche.

## Quelle est la place des objets connectés ?

Il existe déjà de nombreux outils digitaux très utiles, notamment pour la gestion des maladies chroniques, comme le diabète, ou également comme le propose Rafi Haladjian, le pilulier connecté, qu'il a d'abord imaginé pour les besoins de sa maman. Il reste beaucoup à faire dans le domaine de la prévention et l'accompagnement.

La santé est un secteur réglementé en France et en Europe, et surtout la culture dans le domaine de la santé et du bien-être est particulière, c'est une chance pour l'industrie du numérique française ou européenne qui proposera naturellement des services, des modèles économiques qui conviendront aux besoins réglementaires et surtout aux usages. Le potentiel de développement des objets connectés est amplifié par la qualité des services à la personne qui peuvent être imaginés et proposés.

Les usages dans la santé sont une priorité. Les notions de vie privée, de protection des données de santé ou de circulation des données sont radicalement différentes de celles des USA ou de l'Asie.

L'introduction d'un objet connecté doit passer par le « test and learn », notamment pour identifier s'il engendre du stress ou non, et pour valider le service et l'usage. Du bien-être à la santé, les tests auprès des sportifs sont très utiles, car ces derniers essayent très vite les outils utiles à leur pratique sportive (outils de mesure du rythme cardiaque pour le running par exemple), et sont des « early adopters » de l'IoT. Il est de même pour les malades chroniques.

## Quelles évolutions des compétences requises ?

L'arrivée du numérique dans le secteur de la santé nécessite de coordonner les différents métiers de façon différente. La R&D reste au cœur, mais le modèle économique doit être axé sur les usages : les métiers actuels doivent intégrer la dimension de l'adoption des services numériques. Cela modifie l'industrialisation du service. Il est essentiel, surtout en Europe, que le consommateur ait une vision de ce qui est fait de ses données.

La France dispose de nombreuses compétences, dans divers domaines : électronique, design, marketing, SAV, juridique.

## Quels sont les moteurs des évolutions du secteur ?

Pour mieux libérer l'innovation, il y a encore des évolutions de réglementation à proposer. Par exemple, pour améliorer la gestion des flux ville / hôpital, il faudrait faire évoluer la rémunération des médecins : ils sont rémunérés aujourd'hui à la consultation, il serait plus judicieux d'aller vers une facturation au forfait, ce qui permettrait d'intégrer la notion d'outils connectés de surveillance et d'alertes.

Nous avons en France une santé et du personnel de qualité, mais il faut donner à l'administration les moyens de s'adapter. Une solution peut être le PPP, comme dans le cas de l'hôpital des Quinze-Vingt, qui a créé in situ l'Institut de la Vision pour la recherche sur la rétine : cela permet de donner les moyens de la recherche.

Il n'y a pas assez d'implication du système de santé dans les développements liés au numérique, il faut augmenter l'intégration des outils high tech à l'hôpital. Les médecins du milieu hospitalier sont de bons interlocuteurs pour aider à la transformation du système médical et engager la santé dans l'innovation.

*Propos recueillis par Mireille Chambellan (H.88)*

# Les Expert(e)s



Anne OSDOIT

Partner MD Start et Venture Consultant Sofinnova Partners

Polytechnicienne (2003), Anne Osdoit a poursuivi ses études par une spécialisation à l'université John Hopkins aux Etats-Unis : « comment modéliser le corps humain pour appliquer la recherche innovante ». Elle a commencé sa carrière au sein d'une start up ayant développé un dispositif médical pour endoscopie, Mauna Kea Technologies, structure qui a été introduite en bourse. Elle est aujourd'hui Partner de l'accélérateur de technologies médicales MD Start et Venture Consultant du fonds d'investissement Sofinnova, ce qui lui permet de continuer à suivre des projets à l'étape de leur création.

## Comment fonctionne l'innovation médicale aujourd'hui ?

Auparavant, l'innovation se faisait beaucoup en interne dans les grands laboratoires. Aujourd'hui, ils fonctionnent davantage par croissance externe, en amont du processus de recherche, et ils ont la surface nécessaire pour pouvoir procéder aux tests cliniques.

L'innovation est beaucoup impulsée par le secteur hospitalo-universitaire. Les structures telles que l'APHP, le CNRS, l'Institut Curie, l'Institut Pasteur se sont dotées de services de valorisation de la recherche : elles délivrent donc des licences d'exploitation de brevets, développés par de petites structures.

## Comment intervient un fonds d'investissement dans ce domaine ?

Sofinnova est un fonds de capital-risque, qui intervient très en amont dans les projets, pour financer la recherche, dans les dispositifs médicaux et les biotechnologies. Le fonds traite plus de 1000 dossiers par an, une cinquantaine font l'objet d'une due diligence, 5 à 10 sont financés. Les critères de choix sont : la technologie, le rationnel scientifique, le réseau d'experts soutenant le projet, la protection intellectuelle.

Une fois l'investissement réalisé, les équipes de Sofinnova restent très impliquées dans le suivi, notamment en accompagnement et structuration du projet.

Sofinnova exerce également un gros travail de veille sur les recherches en cours : cela passe par beaucoup de lectures et de nombreux contacts avec les structures de recherche.

## Comment ont évolué les profils dans votre secteur d'activité ?

Le capital-risque est assez récent. Il existe depuis une quarantaine d'années. Les équipes sont relativement restreintes. Chez Sofinnova, la majorité du personnel a un cursus scientifique (mais pas tous), et est passé par une structure industrielle, ou de recherche.

Il faut être de plus en plus pointu techniquement. La réglementation évolue beaucoup, les barrières à l'entrée sur le marché sont plus élevées. La dimension économique est de plus en plus prise en compte : l'analyse d'un projet intègre très tôt la réflexion sur la prise en charge des patients et le rapport bénéfice/économie pour le système de santé. Au-delà de la connaissance de la réglementation et de l'économie de la santé, les profils doivent également avoir des compétences en termes d'exploitation de données, afin de gérer des modèles prédictifs.

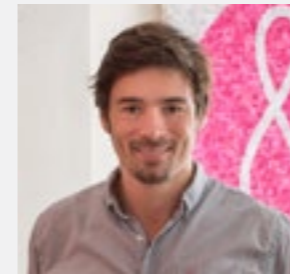
Les femmes ont une part importante dans le secteur médical, aussi bien dans la médecine que parmi les porteurs de projets et les investisseurs. Jusqu'à récemment, le secteur de l'investissement et de l'entrepreneuriat était plutôt masculin et âgé. Cela a beaucoup changé. L'expertise demandée est beaucoup plus poussée. Dans un fonds d'investissement, la partie négociation est peut-être celle qui reste la plus masculine, par goût sans doute, mais la partie analyse et accompagnement du management s'est beaucoup féminisée. Les femmes ont des qualités dans ce domaine, elles sont plus précises que les hommes et fournissent un travail plus abouti, ce qui est important dans la sélection des projets. Le digital contribue également au rajeunissement des profils.

*Propos recueillis par Mireille Chambellan (H.88)*



# Les Témoignages

Guillaume DESNOËS (H.05) - Co-fondateur de ALENVI



**En quelques mots, peux-tu nous raconter ton parcours?**

Il y a 6 ans j'ai co-fondé ma première entreprise sociale, ALVARUM, une plateforme de crowdfunding pour associations et lancé « la Course des Héros ».

J'ai aussi été confronté, comme beaucoup de personnes, à la problématique de trouver la solution de confiance pour la garde à domicile de proches âgés.

La création d'ALENVI vient d'un constat partagé avec mes co-fondateurs Clément Saint Olive et Thibault de Saint Blancard, la déshumanisation du métier d'auxiliaire de vie ayant pour conséquence directe le sentiment répandu d'exercer de mauvaises pratiques pesant au final sur le bénéficiaire fragile.

Ainsi, nous sommes entrés dans le sujet par le management, pourquoi ne pas laisser à des personnes qui exercent un métier si difficile et exigeant plus d'autonomie, elles en ont forcément les capacités. De plus, ce sont des professionnels de l'empathie.

Nous avons souhaité mettre en œuvre une innovation managériale sur le modèle du buurtzorg néerlandais qui permet de renverser les logiques du taylorisme appliquées actuellement au secteur, à savoir variable humaine peu chère et process standardisés, procédures médicales niant l'initiative, management pyramidal décorrélé du terrain.

**Peux-tu décrire le fonctionnement d'ALENVI ?**

Le fonctionnement a été mis en place sur le mode « test & learn » avec les auxiliaires (que nous nommons « d'envie »).

Ils sont organisés en communautés autonomes de 8 à 10 personnes, salariés (35h/CDI et SMIC+20%), responsables du recrutement et du management de leur communauté, de leur planning, de la prospection et des relations client.

Chaque auxiliaire est accueilli par un parrain au sein de sa communauté.

Un coach central aide les communautés à développer et faciliter leur autonomie. C'est aussi le coach qui s'assure du respect du cadre impératif à tous.

Ce cadre est constitué de la Charte d'envie et reprend les grands principes communs tels que : une réunion toutes les 2 semaines, 75% du temps de travail de chacun doit être dédié aux heures passées avec les bénéficiaires, ...

Les auxiliaires d'envie travaillent en réseau avec leurs collègues via des outils intuitifs et faciles d'emploi, ainsi l'information circule mieux et les process sont plus fluides (Messenger et un chat bot dédié permettent en continu les échanges d'expérience « métier »).

Afin de permettre une différence de point de vue et l'absence de dépendance envers un seul aidant, les auxiliaires d'envie travaillent toujours en binôme. Cela renforce aussi la sécurité.

La formation est plutôt portée sur le « savoir-être » que le « savoir-faire » (gestion des émotions, communication non violente, ...). La formation relative aux troubles cognitifs se fait toutes les deux semaines avec un neuropsychologue du Réseau Mémoire Alois.

**Comment ce changement est-il accueilli en B2B et en B2C ?**

La pratique est encore peu connue en France, manque de recul mais l'étude d'impact que nous avons publiée a permis notamment d'intéresser le secteur qui vient s'acculturer chez nous.

Pour le bénéficiaire l'avantage de la communauté permet un service « sur mesure » (profils divers au sein d'une même communauté) et plus d'empathie.

**Quelles difficultés ou bien évolutions majeures voyez-vous ?**

Nous souhaitons essayer largement ce modèle, il faut faire de la pédagogie auprès des prescripteurs, renforcer notre notoriété.

Le modèle fonctionne en milieu urbain, dans les zones moins denses, il faudra l'adapter.

Par ailleurs, c'est un secteur où il y a beaucoup de rotation du personnel. Attirer et conserver les talents est un enjeu.

**Quels conseils donnerais-tu à nos camarades HEC qui souhaiteraient créer, faire carrière dans le secteur de la santé et des services aux personnes âgées ?**

Foncez ! Le secteur a besoin d'innovation et d'innovateurs qui le regardent avec des yeux neufs. Il y a un potentiel énorme de création de valeur sociale et économique !

# Les Témoignages

Florence ALLOUCHE GHRENASSIA (EMBA 12) - Présidente de Sparing Vision



Florence est lauréate du Prix Trajectoires 2017, Florence a été élue « Femme de l'année 2017 » par La Tribune et Lauréate et Grand Prix du concours national de création d'entreprises innovantes ILAB2017.

Extraits de l'interview réalisé lors du Prix Trajectoires 2017.

Florence est docteur en pharmacie, elle a ensuite obtenu un Executive MBA à HEC Paris et est administrateur certifiée IFA/Sciences Po.

Son parcours, tant professionnel, qu'académique, est très riche, avec des expériences très diverses, ayant pour fil conducteur la R&D et l'innovation en santé.

Florence est présidente de SparingVision, une spin off de l'Institut de la Vision qui développe une stratégie thérapeutique disruptive pour traiter la rétinopathie pigmentaire et préserver la vue des patients. SparingVision a levé en série A 15,5 millions d'euros.

**Comment faire de la variété de ses expériences un facteur d'accélération de ton parcours professionnel ? Que t'a apporté la variété de tes expériences dans ton développement personnel et professionnel ?**

J'ai commencé par vendre des médicaments tout fait, puis j'ai fait de la recherche pour identifier des maladies, j'ai développé des tests diagnostics pour les diagnostiquer, ensuite j'ai cherché à valoriser l'innovation issue de la recherche publique et créer des entreprises innovantes (70) pour donner l'accès aux patients à ces pépites d'innovation.

L'Office que je dirigeais a été déterminant dans la mise sur le marché de plusieurs produits

Enfin, j'avais cette volonté entrepreneuriale, j'avais envie de porter moi-même un projet disruptif dans son approche thérapeutique mais surtout ayant du sens pour un pharmacien.

Quand le Professeur José Sahel m'a proposé de créer SparingVision pour développer industriellement les innovations qu'il avait développées avec le Dr

Thierry Léveillard, j'ai tout de suite accepté de porter ce challenge jusqu'à sa réussite complète, même si les approches en thérapie génique restent très complexes et très risquées.

**Quel état d'esprit faut-il pour constamment se réinventer dans son parcours professionnel ? Et toi, qu'est-ce qui t'a permis de te réinventer ?**

Mes trésors sont mon diplôme de pharmacien, et ma curiosité. J'ai eu la chance de rencontrer des gens merveilleux et de saisir des opportunités pour apprendre et s'enrichir des autres et de leurs expériences.

Rien n'est jamais acquis, il faut faire preuve de remise en question permanente, se lever chaque jour sans trop de certitudes, sans pour autant perdre confiance.

**Quel sera ton métier de demain, ta place dans l'entreprise de demain ? Est-ce à ton avis une opportunité pour les femmes ?**

Je souhaite continuer à diriger et développer notre entreprise. Nos métiers de pharmaciens évolueront vers plus de polyvalence, plus d'adaptabilité et surtout d'internationalisation. La place de l'entrepreneuriat sera de plus en plus importante.

Dans un monde plus connecté, la frontière entre l'espace public et l'espace privé s'amenuise. Plutôt que d'en avoir peur, ce sont des opportunités qui permettent plus de créativité et de connexion. Faire plusieurs choses en même temps, n'est-ce pas un atout féminin ? (rires)

Le management doit désormais s'y adapter également.

Il faut qu'il y ait autant de dirigeantes que d'hommes assistants, on a besoin de COMEX et de conseils d'administration avec plus de mixité de genres, de diversités d'origines, d'âges, de cultures non pas pour respecter les quotas mais pour croiser les visions, les perceptions et les stratégies. Cette diversité dans la gouvernance est enrichissante pour l'entreprise et bénéficie aux équipes.

Je défends une vision de connaissance et de respect communautaire sur le modèle américain construit après tant d'années de ségrégations diverses. Gageons qu'il perdure...

**Quelles sont les valeurs qui te semblent importantes à défendre dans ta vie professionnelle ?**

L'engagement dans son projet professionnel, le travail, le professionnalisme,

La confiance, celle que l'on reçoit et surtout celle que l'on donne.

La motivation enfin, qui s'enrichit de la confiance accordée.

La loyauté qui est un gage de succès.

**Quelle est la personne qui t'a le plus inspirée dans ton parcours personnel et professionnel ? Pourquoi ?**

[...] Ensuite, le Pr Monique Pressac, Professeur en biologie, mon Directeur de Thèse, elle m'a initié à la recherche, à l'innovation et ouvert mon champ des possibles.

Je me suis orientée vers la filière biologie en espérant bien, l'internat passé, pouvoir contribuer au développement de nouvelles techniques, diagnostics, nouveaux médicaments, de faire de la recherche. Un accident de la vie en a décidé autrement et je n'ai jamais pu passer l'internat. Monique m'a permis de revenir à mes « amours » hospitalières sur des projets de recherche prometteurs. C'est elle qui me conseillera de repartir vers la biologie par la porte de la maîtrise, et ensuite je rejoins les laboratoires Beckmann Coulter, où je suis recrutée pour faire de la Recherche et du Développement.

**Quels enseignements cette personne t'a-t-elle transmis que tu aimerais partager avec d'autres femmes HEC ?**

Beaucoup travailler, croire en soi, se battre, ne rien lâcher, communiquer pour apprendre, être prêts à l'imprévu.

Ne jamais perdre l'audace et l'imagination !

*Propos recueillis par l'équipe Trajectoires HEC au Féminin 2017*

**Depuis le prix Trajectoires 2017, quelle a été l'évolution de tes projets et de ton entreprise ?**

Le Prix m'a apporté une grande satisfaction, tout d'abord celle de la reconnaissance d'un « grand parcours » guidé par l'innovation, toujours dans l'intérêt final des patients. Je suis honorée d'avoir été primée au sein des autres femmes

HEC remarquables, après avoir eu la chance de bénéficier, il y a quelques années, des enseignements de l'executive MBA pour être en capacité de diriger une entreprise.

Ensuite, ce prix m'a donné encore plus de force et d'énergie pour transformer l'essai et franchir toutes les étapes de production et de validation du produit développé par SparingVision. Au delà, c'est un Prix qui motive mes équipes. C'est également extrêmement motivant pour les étudiantes que j'accompagne dans leur parcours universitaire de se dire que des femmes, comme toutes les nominées du Prix, Trajectoires, peuvent porter leurs rêves et leurs projets, qu'elles ont en main les atouts pour réussir pleinement leur projet professionnel.

SparingVision lance la production de ses produits pour commencer la validation réglementaire de notre premier traitement de la rétinopathie pigmentaire indépendant de toute mutation génétique causale.

**Quelles sont les évolutions fortes que tu perçois dans ton secteur d'activité et quelles opportunités (ou craintes) d'y faire carrière y vois-tu ?**

Le domaine des médicaments de thérapie innovante est en plein essor. Traiter des maladies chroniques ou orphelines par thérapie génique ou cellulaire n'est plus un rêve mais une réalité.

Les entreprises innovantes de biotechnologie et des technologies de la santé de façon plus générale, sont désormais largement soutenues par l'Etat. Bpifrance développe d'incroyables moyens pour les soutenir, en investissements ou en subventions, pour leur permettre de se développer et de rayonner à l'international. L'aventure de ces nouvelles approches thérapeutiques s'annonce formidable avec déjà des entreprises licornes françaises remarquables.

Des scientifiques, professionnels de la production, de la réglementation, du market access, du business development dans ces nouveaux domaines sont recherchés, de nombreuses opportunités de développement de carrières sont ouvertes dans un domaine d'avenir, stimulant, disruptif et international.

Interview lors des Rencontres Trajectoires 2017 : <https://hecalumni-trajectoireshecaufeminin.com/2017/10/07/les-nominees-du-prix-trajectoires-2017/>

# Les Témoignages

Héloïse BERKOWITZ (H.13)- Chercheuse au CNRS

Jeune chercheuse au CNRS, Héloïse a su marier son goût pour l'innovation en sciences de gestion et sa sensibilité pour l'environnement. Elle nous dévoile ici comment les méta-organisations façonnent peu à peu notre univers économique pour le rendre plus responsable. Un profil atypique et passionné !



**En quelques mots quel est ton parcours et quel en a été le fil rouge ?**

A la suite de mon diplôme d'HEC (2013), je me suis engagée dans un doctorat au centre de recherches en gestion de Polytechnique. J'ai réalisé ma thèse sur le rôle des méta-organisations dans la transformation de l'industrie pétrolière.

Mon Doctorat en poche en 2016, j'ai enchaîné avec un Post-Doctorat, et j'ai été recrutée au CNRS en 2017 comme chercheuse, section Economie et Gestion.

En fait, je suis passionnée par les océans. Je suis née à La Réunion et suis très sensible à l'équilibre de notre environnement. Alors tout naturellement, le développement durable s'est imposé dans mon parcours, au sens de Sustainability, donc en intégrant la part sociétale.

Dans les entreprises, le développement durable est la plupart du temps imposé par la réglementation (hard-law). Mais certaines deviennent porteuses de changements sociétaux ou environnementaux, et cherchent à partager leurs bonnes pratiques, à l'échelle de leur secteur ou plus largement, via des méta-organisations. Je contribue à une recherche émergente qui évalue l'impact de ces méta-organisations sur les pratiques des organisations elles-mêmes.

**Peux-tu nous expliquer en quoi consiste une « méta-organisation » ?**

Les méta-organisations sont des structures dont les membres sont déjà des organisations. Elles ont un rôle de gouvernance en favorisant le dialogue entre les parties prenantes, dans l'objectif d'auto-réguler un secteur et de déployer les bonnes pratiques. Historiquement, il s'agissait de syndicats professionnels, mais aujourd'hui, elles deviennent plus complexes en intégrant d'autres parties prenantes comme la société civile, les ONG, des représentants de gouvernements...

Elles ont en général un statut d'association, avec une structure et un budget légers. Elles n'ont pas d'obligation à officialiser leurs activités via

un rapport annuel par exemple. Elles sont donc difficiles à lister et sont encore peu étudiées.

Pour donner un exemple, le groupe Total, que j'ai étudié lors de ma thèse, est impliqué dans plusieurs méta-organisations comme l'ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives), le UN Global Compact ou la Global Business Initiative for Human Rights (dont font aussi partie Coca Cola et HP).

**En tant que diplômée HEC, quelles ont été tes motivations pour faire carrière dans le domaine de la recherche ?**

En fin d'études, l'entrepreneuriat m'attirait beaucoup. Mon orientation vers la recherche s'est pourtant faite très naturellement, et j'y vois maintenant 3 raisons principales :

-Ma soif d'apprendre et de comprendre. Une carrière scientifique donne fondamentalement la possibilité d'explorer les sujets qui nous passionnent. Et il n'y a pas de limites, sauf celles qu'on se pose soit même, c'est génial !

-Une immense liberté. Il faut un côté entrepreneur quand on travaille en recherche, notamment au CNRS : pas de chef, tu choisis toi-même tes projets, tu dois chercher des financements, savoir t'organiser et gérer ton temps...

-Avoir un impact positif sur la société, d'où ma spécialisation en développement durable. J'ai la chance de travailler sur plusieurs projets très variés en mobilisant des travaux de disciplines hors de mon champ initial de compétences, en sociologie, en sciences politiques ou en biologie marine, tout en m'organisant comme je le souhaite. Par exemple, j'ai mis en place des workshops sur la pollution acoustique sous-marine des industries pendant ma thèse. Ce sujet est très complexe car il est interdisciplinaire, cross-sectoriel, multi-acteurs et encore peu étudié. Actuellement, je travaille aussi sur le rôle des méta-organisations dans le financement participatif, un secteur très actuel car émergent et soulevant des enjeux de régulation et d'action collective.

**Qu'apportes tu de complémentaire aux activités de tes collègues chercheurs ?**

Il est vrai qu'à ma connaissance, les profils Ecole de Commerce sont rares au CNRS. Entre autre du fait de la différence de salaires par rapport à ce qui est attendu en sortie d'école, mais surtout parce

que ce type de parcours est peu connu et moins valorisé que d'autres, comme le conseil. En outre, ceux qui choisissent de poursuivre en doctorat en sortant d'Ecole de Commerce vont plutôt ensuite vers l'enseignement associé à la recherche. Pourtant le découplage entre les aspirations des jeunes diplômés et les carrières classiques dans les entreprises pourraient favoriser des vocations dans la recherche !

HEC m'a transmis le goût pour la complexité de la vie d'une entreprise ainsi qu'un lien très fort avec les acteurs économiques. De ce fait, mes recherches sont qualitatives et orientées « terrain ». En France, il existe certes une longue tradition de recherche de ce type, mais aujourd'hui la recherche en gestion s'appuie de plus en plus sur les données quantitatives ou la modélisation, et tend à se déconnecter du monde de l'entreprise. Il est donc essentiel pour moi de conserver ce lien fort avec la réalité des entreprises et les problèmes sociétaux actuels ou futurs.

**Quels conseils donnerais-tu à nos camarades HEC qui souhaiteraient créer un nouveau modèle d'entreprise, faire évoluer son entreprise ?**

La gouvernance d'entreprise est un sujet d'actualité avec la loi PACTE. De nombreux travaux de recherche récents revisitent l'objet même de la firme pour y intégrer une mission sociétale ou environnementale. C'est signe que le monde de l'entreprise est en train de changer et il est en effet urgent de le transformer. On ne peut pas continuer comme par le passé, en pensant à la performance financière, en ignorant les impacts environnementaux et sociétaux des activités économiques, en produisant et en consommant sans limite et sans responsabilité, sans rendre de compte à personne. La planète et l'humanité sont en jeux.

Un article paru récemment dans une revue internationale de science démontre l'émergence d'une nouvelle catégorie de risque, celle des risques dits « existentiels », qui menacent directement l'existence humaine. Mais il est encore temps. Regardons autour de nous et attaquons-nous à ces problèmes environnementaux et sociétaux, car l'entreprise aussi est source de solutions. Le changement peut et doit venir des entreprises elles-mêmes, repensons donc les business model, le rôle et les objectifs mêmes des entreprises pour et dans la société.

Pour en savoir plus :

H. Berkowitz, A. Souchaud (2018) « Gouvernance sectorielle : le chaînon manquant de la refonte de la gouvernance des entreprises », TheConversation France, <https://theconversation.com/la-gouvernance-sectorielle-chainon-manquant-de-la-refonte-de-lentreprise-92318>

H. Berkowitz (2017) « Développement durable : comment les entreprises passent des idées au terrain », TheConversation France, <https://theconversation.com/developpement-durable-comment-les-entreprises-passent-des-idees-au-terrain-85490>

H. Berkowitz, A. Souchaud (2017) « Le crowdlending, un secteur en construction », TheConversation France, <https://theconversation.com/le-crowdlending-un-secteur-en-construction-77029>

H. Berkowitz (2015), « Comment une idée abstraite devient un dispositif de gestion : Le cas du développement durable », Gérer et Comprendre, n° 121, pp 41-50  
[https://www.researchgate.net/publication/282014497\\_Comment\\_une\\_idee\\_abstraite\\_devient\\_un\\_dispositif\\_de\\_gestion\\_Le\\_cas\\_du\\_developpement\\_durable](https://www.researchgate.net/publication/282014497_Comment_une_idee_abstraite_devient_un_dispositif_de_gestion_Le_cas_du_developpement_durable)

Série de workshops et conférence sur le bruit marin  
<http://www.debatinginnovation.org/?q=RacketOceans>

Xu, Y., & Ramanathan, V. (2017). Well below 2°C: Mitigation strategies for avoiding dangerous to catastrophic climate changes. Proceedings of the National Academy of Sciences, 201618481.  
<http://www.pnas.org/content/114/39/10315>

*Propos recueillis par Marie-Laure Bastiment (MS.12)*



# Les Témoignages

Anaïs BARUT (H.16) - CEO & co-fondatrice de DAMAE Medical



Nominée au Prix Trajectoires Jeune Pousse 2016.

Extraits de l'interview réalisé lors de la candidature au Prix Trajectoires 2016.

Créé en 2014, DAMAE Médical a développé un système d'imagerie optique permettant de visualiser les tissus de la peau au niveau cellulaire. Le dispositif médical sera commercialisé en première instance chez les dermatologues qui pourront l'utiliser comme une alternative rapide et non invasive à la biopsie et dépister les cancers de la peau de manière plus précoce.

**As-tu déjà perçu un changement dans ton entreprise en relation avec les nouvelles technologies, l'arrivée massive du digital, les nouvelles formes de collaboration ?**

Plus qu'un changement dans mon entreprise, les nouvelles technologies viennent modifier la nature du produit que nous avons développé chez DAMAE Medical. En effet les nouvelles technologies jouent un rôle clés dans la transformation du service médical tel que nous le connaissons. Aujourd'hui les diagnostics se donnent via des applications mobiles et les instruments médicaux deviennent des assistants intelligents pour le diagnostic du médecin.

**Le cas échéant, comment te prépares-tu à participer à cette évolution ?**

C'est en ce sens précis, que les nouvelles technologies nous apportent aujourd'hui un nouveau challenge. Nous travaillons aujourd'hui activement à l'élaboration d'un logiciel intelligent qui viendrait compléter notre outil médical existant, en proposant de manière instantané un diagnostic au médecin. A l'heure actuelle, notre outil ne permet que l'acquisition des images du grain de beauté suspect. Le médecin doit faire appel à un pathologiste en laboratoire médical pour confirmer le diagnostic.

**Quel sera ton métier de demain, ta place dans ces organisations, Est-ce à ton avis une opportunité pour les femmes ?**

Je compte amener DAMAE Medical jusqu'à la commercialisation « grand public » de l'outil, ainsi que de développer d'autres axes d'application tels que la R&D cosmétique ou pharmaceutique. Le

succès espéré de la stratégie conduirait au rachat de la société par un groupe industriel tel que Phillips ou GE, ce qui permettrait une commercialisation de masse à travers le monde.

Selon moi, le métier d'entrepreneur n'est pas réservé à un certain sexe et est clairement une opportunité pour les femmes. Il faut être audacieux, déterminé, intuitif et innovant en permanence, des attributs communs aux deux sexes. Au contraire je dirai même que nous sommes dotées, d'une certaine subtilité féminine, qui, combinée à un talent managérial peuvent accroître nos performances en terme de leadership.

**Quelles sont les valeurs qui te semblent importantes à défendre dans ta vie professionnelle ?**

- Intégrité
- Bienveillance
- Créativité / innovation
- Conquête et leadership
- Anti-conformisme

**À partir de ton expérience, quel message personnel as-tu envie de transmettre aux jeunes de la Communauté HEC (hommes & femmes) ?**

Avant de me lancer, je ne connaissais rien sur la façon d'être un entrepreneur dans la santé. Nous avons, David (co-fondateur & CTO) et moi, la volonté d'apprendre sur le terrain. Et c'est ainsi qu'on a eu la chance de rencontrer de gens passionnés, persuadés que nous vivons actuellement une époque incroyable. Une époque dans laquelle l'innovation est partout et révolutionne toutes les industries du monde. Une époque durant laquelle les domaines se rapprochent, et veulent faire partie de cette dynamique d'innovation. Le soutien que nous avons obtenu du gouvernement français, de grands leaders d'opinion clés et les grandes entreprises ont été au-delà de nos attentes.

Le monde de l'entrepreneuriat nous a ouvert un nombre incroyable de portes. Pour la plupart du temps, nous ne savions pas vraiment ce que nous allions trouver derrière ces portes, mais nous apprenions constamment. Au cours de cette phase de découverte, le potentiel d'échec est élevé.

Heureusement pour nous, grâce à l'éducation que nous avons reçue ici, nous croyons fermement que si vous n'échouez pas, c'est soit que vous n'avancez pas assez vite, soit que vous ne prenez pas suffisamment de risque. Cette mentalité m'a toujours permis de suivre mon instinct, sans craindre de tomber et en maintenant un rythme très élevé, ce qui est essentiel dans l'entrepreneuriat.

Je me permets donc de saisir l'occasion pour vous dire que si vous voulez devenir un entrepreneur, vous êtes déjà au bon endroit, ici à Saclay, avec les bonnes personnes et les ressources autour de vous (laboratoires, écoles, enseignants)

Alors je conclurai avec ces 2 mots: Lancez-vous !

*Propos recueillis par l'équipe Trajectoires HEC au Féminin 2016*

**Depuis 2016, quelle a été l'évolution de ton parcours et de ton entreprise ?**

La levée de fonds de 2 M € en avril 2017 auprès de fonds d'investissement a été une étape clé. Cela nous a permis de recruter des profils assez seniors, à la fois pour les aspects techniques, cliniques, marketing ou de production. Nous sommes désormais une quinzaine, installés à Paris dans nos propres locaux après l'incubation à Agoranov.

Notre équipe est excellente... Les ingénieurs français sont vraiment bons ! Transverses, motivés, responsables, un vrai travail d'équipe et une culture d'auto-management ; au final, une gestion de projet peu traditionnelle, qui nous permet de nous concentrer sur le développement, le marketing etc... et gagner beaucoup de temps.

Les résultats de l'étude clinique sur 200 patients vont paraître en 2018, les processus sont longs mais nous sommes très satisfaits de la qualité de ces résultats. Nous commençons à nous pencher sur les questions d'industrialisation, de pré-série, c'est un véritable changement d'échelle ! Par ailleurs nous étudions également d'autres opportunités de recherche ou de développement en synergie avec notre dispositif-phare, mais cela représente moins de 10% de notre activité.

J'ai conscience de devoir à la fois aller très vite et gérer des projets innovants dans le long terme : c'est à la fois un sprint et un marathon !

**Quelles sont les évolutions fortes que tu perçois dans ton secteur et quelles opportunités (ou craintes) d'y faire carrière y vois-tu ?**

Du côté grand public, j'ai été favorablement impressionnée par le bon accueil et la sensibilisation aux problématiques liés aux cancers de la peau et notamment au dépistage précoce du mélanome. Beaucoup reste à faire côté dermatologues : notre procédé venant du monde de la physique et non du médical, il nous faut faire preuve de pédagogie pour expliquer notre solution.

Pour ce qui est des opportunités pour des profils issus d'HEC, beaucoup de projets innovants ne demandent qu'à être portés et sont à la recherche de profils de managers et de chefs de projet. A Saclay, ceux qui émergent sont passionnants et sont prêts à passer le cap de l'Entrepreneuriat.

Structurellement, des ponts sont encore à créer, mais surtout il y a de très belles perspectives !

*Lire également, pour revenir plus en détail sur son parcours et le développement de Damae Medical, les articles consacrés à Anaïs Barut par le Centre Entrepreneuriat HEC Paris en 2017 et dans les Echos (cliquez sur les liens) :*

<http://entrepreneurship-center.hec.edu/fr/inspirez-vous/stories/anais-barut-damae-medical/>

et dans les Echos Business de jan et dec 2017

<https://www.lesechos.fr/thema/030941814933-anais-barut-la-generation-precoce-2135443.php>

<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/success-stories/0211666581663-anais-barut-a-fleur-de-peau-chez-damae-medical-304527.php>

*Propos recueillis par Doan Biraud (H. 93)*

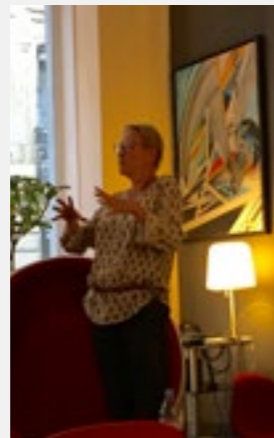
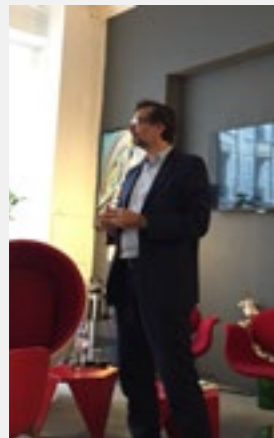


# Événements "en replay"

Conférence HEC au Féminin du 3 mai 2018,

## «Réinventer l'entreprise : les business models qui changent le monde»

avec Emery Jacquillat (H.93), qui a racheté la CAMIF en 2008, Laurence Lehmann-Ortega (H.93), professeur affiliée à HEC, spécialiste de l'innovation en business model et du futur des entreprises et Guillaume Desnoës (H.05), co-fondateur de Alenvi, sur le modèle de Buurtzorg et animée par Gwenola Bliet (H93) et Hélène de Saint Front (H09)



Trois intervenants témoignent de changements majeurs qu'il est possible de faire au sein de l'entreprise pour lui rendre une dimension humaine et sociétale : « Redonner un Sens à l'Entreprise ».

**Emery Jacquillat (H.93)**, fondateur de Matelsom, a racheté la CAMIF en 2008 et décrit comment la transformation qu'il a impulsée jusqu'à en faire une des premières entreprises à mission en France a permis de redresser l'entreprise.

Tout est parti de son élan du cœur : « une grande marque ne meurt jamais », et la stratégie a été construite pour engager à nouveau les parties prenantes. Restaurer la confiance est passé par la création d'un modèle à impact positif, que ce soit par le soutien de l'écosystème de Niort, siège de la marque (y compris sur le plan privé par son installation sur place avec sa famille), par l'affirmation d'un engagement sur deux valeurs fortes de la marque, et chères à ses anciens clients : la durabilité et la fabrication française, ou la mise en place d'un nouveau modèle managérial.

L'organisation de l'entreprise a été par exemple complètement décloisonnée, au point qu'aujourd'hui une équipe de 9 collaborateurs élus sont en charge de la construction budgétaire. Et depuis 2017, la mission de la CAMIF a été intégrée dans ses statuts, faisant d'elle une des premières entreprises à mission en France.

La CAMIF a aussi été l'une des premières B-Corp françaises (label exigeant sur les objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise et remis en cause tous les 2 ans).

Emery souligne combien il est important de privilégier l'impact positif et le sens dans les choix entrepreneuriaux : le rôle de l'entreprise est de transformer la société, le faire permet de donner du sens à toutes les parties prenantes qui font le succès de l'entreprise. On peut faire du profit et avoir de l'impact.

Il conclut en soulignant que le changement commence par soi, et qu'une des clés essentielles est avant tout d'avoir plus d'attention à soi-même, car c'est sur cette base que l'on peut avoir plus d'attention aux autres. Sa proposition pour les participants qui veulent devenir acteurs de changement ? Répondre aux 3 questions suivantes : qu'est-ce que je voudrais changer en moi ? dans le monde ? dans mon entreprise ?

Une bien belle grille de lecture pour se mettre en mouvement.

**Guillaume Desnoës (H.05)** a co-fondé Alenvi avec le souhait d'humaniser l'aide des seniors à domicile à travers la reconnaissance du rôle fondamental des auxiliaires de vie (appelés « auxiliaires d'envie »).

Alenvi met en œuvre une innovation managériale (sur le modèle du buurtzorg néerlandais) qui permet de renverser les logiques tayloristes appliquées actuellement dans ce secteur : une variable humaine peu chère et précarisée, des process standardisés, l'absence d'autonomie, un management décorrélé du terrain.

Au sein d'Alenvi au contraire, les auxiliaires sont salariés à temps plein (35h/CDI), organisés en communautés autonomes, responsables du recrutement et du management de leur communauté, de leur planning et des relations client. Ils travaillent en réseau avec leurs collègues et sont formés au savoir-être, la base de tout savoir-faire de qualité : mieux se connaître et savoir gérer ses émotions, apprendre à créer une communication positive et constructive avec leurs interlocuteurs et les personnes qu'ils accompagnent..., pour être en capacité de développer une vision complète de leur mission, de prendre des décisions, et de créer des moments de qualité, plutôt que de suivre un planning imposé qui inclut de faire une toilette en commençant par la tête par exemple.

Guillaume souligne que ce type d'organisation du travail est en réalité très ancien, et qu'il se rapproche du compagnonnage, avant de conclure sur l'importance de se sentir aligné avec ses propres valeurs dans ses engagements professionnels : la clé pour une démarche de qualité et l'élan nécessaires pour réussir sur des chemins encore peu empruntés.

Et vous, quelles valeurs voulez-vous voir et mettre en œuvre dans votre activité professionnelle ?

**Laurence Lehmann-Ortega (H.93)**, professeur affiliée à HEC, est spécialiste de l'innovation et a étudié de nombreux business model dans ce contexte.

Laurence souligne le courage nécessaire aux dirigeants pour remettre en cause des pratiques existantes de longue date et qui s'auto-entretiennent : les dirigeants sont recrutés pour répondre aux attentes des actionnaires, alors même que les excès du modèle actuel demandent à être corrigés et que cela doit passer par de véritables innovations disruptives... Paul Polman, dirigeant d'Unilever, est un exemple en la matière, ayant annoncé vouloir doubler le chiffre d'affaires tout en divisant par deux l'impact environnemental du groupe. Pour cela, il a clairement exprimé son refus d'être « l'esclave des actionnaires ».

Par ailleurs la guerre des talents impose aujourd'hui aux dirigeants d'être plus inspirants pour leurs équipes, qui attendent plus qu'une carrière toute tracée, mais veulent du sens : comment trouver des approches qui concilient rentabilité et mission ?

Les écoles, à commencer par HEC, ont un rôle important à jouer dans ce nouveau paradigme, en formant une nouvelle génération de leaders, responsables.

En parallèle, les entreprises qui se lancent dans de nouveaux modes de fonctionnement (exemple de Michelin sur le modèle de l'entreprise libérée) rencontrent aussi des difficultés lors de la mise en place : ces nouveaux modes de « travailler ensemble » sont souvent bien acceptés par l'équipe dirigeante et la base, toutefois le middle management est plus réticent car il peine à trouver sa place. Il faut donc mettre en place un véritable accompagnement.

Revoir le temps très court de l'approche budgétaire classique est aussi nécessaire. Décathlon, entreprise à mission (promouvoir le sport), a allongé la durée des budgets afin de libérer la prise d'initiatives : dans un temps long, lorsqu'une innovation est un échec, il reste du temps pour mettre en place autre chose et atteindre ses objectifs, ce qui n'est pas possible lorsque le budget court sur 12 mois. Le temps long permet l'innovation et la prise de risque corolaire.

Laurence cite encore SEMCO et son célèbre dirigeant Richard Semler connu pour avoir redressé et développé son entreprise sur la base d'une organisation libérée, allant jusqu'à la fixation de leurs salaires par les employés eux-mêmes.

En conclusion, Laurence nous propose de changer de regard pour renouer avec l'innovation qui a du sens, y compris en tant que consommateurs : non un produit responsable n'est pas forcément plus cher ! Un pneu conçu pour durer deux fois plus longtemps coûte peut-être plus cher qu'un pneu classique, mais pas deux fois plus : l'acheteur et la planète y gagnent. A nous de devenir doublement acteurs, en tant que consomm'acteurs, et au sein de nos entreprises.

Et vous, qu'allez-vous mettre en place pour devenir un acteur de changement ?

# Les Rencontres Trajectoires du 5 juin 2018

Le 5 juin 2018, six candidat(e)s ont partagé leur projet «change maker», dans la catégorie Entreprise, Créatrice ou Mixité (également ouvert aux hommes). Quelques citations de nos candidats.



Marina Barreau, CeQueJeVeuxFairePlusTard

Sylvie Cassan, SYSTRA

Aurélie Habert, AccorHotels

Marc Gosselin avec Audrey Trotereau, Crédit Mutuel Arkéa

Sylvie Lemmet, Cour des Comptes

Carole Stromboni, PARIS-HABITAT

Retrouvez les portraits de ces 6 candidat(e)s sur le blog Trajectoires HEC au Féminin : Cliquez sur les noms de candidats ci-dessous ou directement sur le blog : <https://hecalumni-trajectoireshecaufeminin.com>

Carole Stromboni (H. 04) et Sylvie Lemmet (H.81)

Marc Gosselin (EMBA. 93)/ Audrey Trotereau et Marina Barreau (EMBA. 97)

Aurélie Habert (M. 14) et Sylvie Cassan (EMBA. 14)



Carole Stromboni, PARIS-HABITAT

« L'objectif du SP Lab 93 : créer le service public de demain pour améliorer la vie des habitants, tester avec eux des idées, des méthodes... »

« Développer l'écosystème digital en mettant l'utilisateur au centre. »

« Innover signifie mettre du nouveau dans de l'existant et c'est ce que nous faisons. »

Sylvie Lemmet, Cour des Comptes

« COP21: faire venir l'entreprise, le business dans ce monde très normé et politique était un défi. Résultat : +de 10000 entreprises engagées et 80 coalitions actives »

« Travailler pour quelque chose qui nous dépasse soude ! »

« Le sens, c'est une évidence qui s'impose un beau matin ! »



Aurélie Habert, AccorHotels

« Disruption activist ? "Trouver des nouveaux relais de croissance et de diversification avec un pied dans le monde des startups et un pied dans un groupe, AccorHotels, qui se transforme : environ 1000 startups mises en relation avec Accor" »

« L'innovation doit être accessible à tous, se diffuser et cette plateforme doit permettre de créer des ponts et d'apporter de la valeur à tout le groupe ! »

« Chaque fois il faut savoir se réinventer ! »



Sylvie Cassan, SYSTRA

« BIM ? Building Information Model / Modelling / Management, défi mêlant Big data, outil, collaboration poussée. Mon challenge: avoir embarqué 1000 personnes avec un seul convaincu au départ ! »

« Projet Eole: un très bel exemple de la mise en oeuvre du BIM mêlant de façon harmonieuse de nombreux acteurs. »

« Il faut prendre le temps de comprendre les freins, les peurs non exprimés et toujours expliquer le pourquoi, donner les clés. »



Marina Barreau, CeQueJeVeuxFairePlusTard

« Ce qui est important pour nous, c'est que les jeunes deviennent acteurs ! »

« Même en 3h les jeunes changent car ils ont vécu quelque chose de doux ensemble. Une ambiance bienveillante c'est la clé ! »



Marc Gosselin avec Audrey Trotereau, Crédit Mutuel Arkéa

« Mixité Inside : 3000 salariés / 10 000 déjà formés à l'inclusion avec une stratégie des 1000 portes »

« Le challenge c'est de faire entrer les hommes... et de faire monter les femmes »

« On aura réussi quand on aura disparu et ça on le sait ! »





## Les prochains événements HEC Au Féminin

N'oubliez pas de consulter l'agenda des événements (ateliers et conférences) sur le site de [www.hecalumni.fr](http://www.hecalumni.fr), clubs thématiques, HEC Au Féminin

Nos événements :

Afterwork chez Bucherer, soirée 3 femmes inspirantes «Time Changers» : le 20 juin 2018

Speed-networking avec EM Lyon, Sciences-Po et Centrale/Supelec le 27 juin 2018

Save the dates pour la rentrée :

Conférence Les femmes et l'AI

3e Rencontres Trajectoires : le 25 septembre 2018

## Elles bougent

«Tous les moyens de l'esprit sont enfermés dans le langage, et qui n'a point réfléchi sur le langage n'a point réfléchi du tout.» Alain, Propos sur l'éducation.

Les titres de nos camarades sont désormais systématiquement féminisés.

Elles ont changé de poste dans les derniers mois, nous vous le disons avec :

<http://www.nomination.fr/accueil.php>

## L'équipe du Magazine HEC Au Féminin a besoin de renfort !

Vous avez envie de prendre la plume sur les sujets qui vous passionnent ? Vous voulez partager avec une équipe de rédactrices de tous les âges ? Vous voulez interviewer des experts reconnus ou de grandes professionnelles ? [Rejoignez le Magazine !](#)

Nous nous réunissons lors d'une conférence de rédaction le samedi matin environ tous les 2 mois pour préparer le prochain numéro. [Pour participer et connaître la date de la prochaine réunion, contactez \[magalie.bouges@mailhec.com\]\(mailto:magalie.bouges@mailhec.com\)](#)

Pour que les hommes aient envie de lire le Magazine, [pensez à l'envoyer à 5 hommes autour de vous !](#) [Incitez-les à s'abonner : envoyer un mail à \[Hec-au-feminin@mailhec.com\]\(mailto:Hec-au-feminin@mailhec.com\) : je souhaite recevoir le Magazine HEC Au Féminin.](#)

## Appels à...

### ■ Appel à Partenariat :

Appel auprès de partenaires : Vous avez envie de contribuer d'une manière ou d'une autre au rayonnement de HEC Au Féminin. Les événements sont un de nos axes forts mais nous avons toujours besoin de salles pour les accueillir. Si vous pouvez mettre à disposition une salle, de toute taille, et à titre gracieux, merci de prendre contact auprès d'Hélène de Saint Front ([helene.de-saint-front@mailhec.com](mailto:helene.de-saint-front@mailhec.com)).

### ■ Appel au bénévolat :

HEC Bénévolat est un lieu d'échange et de services pour les bénévoles HEC de tous âges. Ensemble, ils développeront l'image de solidarité des HEC à l'intérieur et l'extérieur de l'association à travers la Bourse du bénévolat, le Club des présidents d'association, le groupe « Fundraising », la coopération avec les groupes professionnels, etc. Nous tenons une permanence à l'Association, tous les jours de 10 h à 12 h. Nous y recevons les camarades en recherche d'activité bénévole. Prise de rendez-vous par téléphone au 01 53 77 23 33.

### ■ Appel à témoignages : Nos prochains numéros, aidez-nous à les construire ! Nos prochains numéros,

[Les entreprises multi-culturelles et internationales](#)

Faites de ce Magazine le vôtre ! Réagissez, critiquez, suggérez, contribuez par vos témoignages, enrichissez-les !

Racontez-vous pourquoi et comment ! Envoyez-nous vos témoignages à : [magalie.bouges@mailhec.com](mailto:magalie.bouges@mailhec.com)

Vos témoignages restent anonymes si vous le souhaitez. Et si vous avez envie que nous traitions un thème en particulier, si vous voulez réagir à un de nos articles, envoyez-nous vos suggestions et témoignages à la même adresse. La rédaction sera ravie de donner encore plus la parole à ses lectrices et lecteurs.

## Et prochainement, dans le Magazine :

■ Thématique sectorielle (Carrières des femmes dans un secteur spécifique) : aéronautique, scientifiques, carrières universitaires/recherche, industrie pharmaceutique, libéral, carrières juridiques...

■ [Le sport, une inspiration, une ressource, un moyen...](#)

■ Le Magazine est envoyé par courrier électronique à toutes les diplômées d'HEC Paris (Grande Ecole, MBA, Executive MBA, Masters et Docteurs), ainsi que les étudiantes du campus, les présidents des Groupements professionnels, des Clubs et des Groupes de régionaux et internationaux.

■ [Pour recevoir le Magazine HEC Au Féminin](#), il faut mettre à jour vos coordonnées soit directement sur le nouveau site de notre Association (une fois identifiées, cliquez sur « Mon Espace » puis allez dans les rubriques « Mon Profil » et « Mon Compte ») ou par email à [annuaire@hecalumni.fr](mailto:annuaire@hecalumni.fr) ou auprès d'Annick Drouet tél 01 53 77 23 31 / [annick.drouet@hecalumni.fr](mailto:annick.drouet@hecalumni.fr)

■ Nous vous invitons également à aller découvrir le [blog Trajectoires HEC Au Féminin](#) à l'adresse ci-dessous. Vous y retrouverez toutes les informations utiles sur les manifestations HEC Au Féminin, des interviews de femmes inspirantes, des compte-rendus d'événements : [Trajectoires HEC Au Féminin](#)

■ Messieurs, si vous souhaitez recevoir le Magazine HEC Au Féminin, prenez contact avec HEC Au Féminin : [hec-au-feminin@mailhec.com](mailto:hec-au-feminin@mailhec.com).





Vous pourrez retrouver davantage d'informations  
en nous suivant sur :

