

#99
JANV. 2019

la tribu

tbs ALUMNI
Business School

L'ASSO

Une [Re]Génération Party inoubliable !
+ de 500 alumni réunis à Paris

DOSSIER

La mutation bien plus
que digitale des médias

■ Julien Bouissou (TBS 03) ➤
et 8 autres alumni témoignent

Animation du **réseau** des diplômés
(chapters, tribus, ambassades)
Mise à jour de **l'annuaire** des **alumni**
Jobservices **ÉTUDIANT** Gestion de **CARRIÈRE**



Comme

**Emmanuel Anton
(TBS 11),**

créateur de Néo,
à Barcelone,
cotisez à vie.



** lire sa contribution en page 25*

Ce n'est pas parce qu'on est diplômé que l'école est finie !

Le réseau des diplômés, c'est vous (et votre association) qui le faites !

Rejoignez le réseau sur **tbs-alumni.com**

La Tribu TBS Alumni, le magazine des Toulouse Business School Alumni

N° ISSN : 0-991-3424

Directeur de la publication : Pierre Souloumiac (TBS 88) • Comité de rédaction : Claude Souloumiac (TBS 61), Charles Maréchal (TBS 72), Marianne Guigui (TBS 89), Corine Wuhrmann (TBS 93), Cathy Halupniczak (TBS 06), Elvire Prochilo (TBS 13), Adèle Delebois (TBS 14), Myriam Nicolas (TBS 20), Margot Perret (TBS 21) • Rédactrice en chef déléguée : Marielle Garrigues, Autre Voie - 05 61 47 39 12 • Création et mise en page : Légendes (Anne Lafont, TBS 88) - 05 62 27 85 85 • Impression : Imprimerie Aribat (Rémi Aribat, TBS 80) - 05 61 40 32 13

Votre magazine est réalisé dans la bonne humeur et souvent autour d'un bon repas par une équipe de diplômés (ou bientôt...) bénévoles et enthousiastes, ravis tous les mois de se retrouver et de traquer les bonnes pratiques (professionnelles ou non) parmi le riche réseau des diplômés. Tous bénévoles !

TBS Alumni • 20 bis, bd Lascrosses - 31000 Toulouse • 33 (0)5 61 29 50 90 • tbs-alumni.com • alumni@tbs-alumni.com • du lundi au vendredi, 9h-12h30, 14h-18h



La Tribu, c'est vous qui la faites !

Envoyez vos articles et suggestions à
alumni@tbs-alumni.com



Rébecca Arditti-Siry (TBS 84)

Professeur | Département Marketing | TBS

Responsable de l'OP Management
des Activités Culturelles et Créatives

Les médias ont bien changé !

Sans remonter à La Gazette de Théophraste Renaudot créée en 1631 et soutenue par Richelieu, les éditeurs de 2018 peuvent jeter un regard nostalgique sur le siècle dernier. Avec une diffusion quotidienne d'environ 300 000 exemplaires, *Le Monde* et *Le Figaro* font en effet piètre figure face au *Petit Parisien* qui, en 1904 détenait le record du plus fort tirage au monde avec plus d'un million et demi d'exemplaires.

En un siècle, une succession d'événements et d'innovations a contribué à cette chute vertigineuse.

Le traitement tronqué de la première guerre mondiale dans les journaux a provoqué une crise de confiance sans précédent envers les journalistes, facilitant le développement d'une

presse régionale plus proche des lecteurs. Les évolutions technologiques ont généré la création de concurrents jugés complémentaires : la radio, la presse magazine, la télévision, puis l'Internet, rebattant totalement les cartes. Au-delà de la problématique de segmentation des lecteurs, le gâteau publicitaire a dû être partagé entre tous les supports.

Pour couronner le tout, au tournant du XXI^e siècle, le développement de

C'est ainsi qu'en 2004, le PDG de TF1 déclarait sans tabou que son métier était de « vendre du temps de cerveau humain disponible à Coca Cola ».

la gratuité a transformé « l'audience-cliente » en « audience-produit » dont la seule vocation est d'être vendue aux annonceurs.

Depuis la loi de 1881 sur la liberté de la presse, les médias ont bien changé ! Cependant, malgré ce Big Bang, et grâce à la créativité des parties prenantes, nous assistons à l'émergence de nouveaux modèles plurimédia où le web est souvent central, les annonceurs presque toujours sollicités, et où la gratuité côtoie les offres Premium.

La bonne nouvelle est que les alumni que vous découvrirez dans ce numéro de La Tribu s'épanouissent au cœur de cette reconstruction, quels que soient leurs fonctions et les médias au sein desquels ils évoluent !

APPEL À CONTRIBUTION POUR LA TRIBU N°100, AVEC UN PEU DE VOUS TOUS DEDANS !

Au printemps 2019, paraîtra La Tribu (ex-Agora) n°100.

Nous avons besoin de vous pour en faire un numéro exceptionnel !

Relatez-nous, en quelques lignes, les trois faits marquants de vos années d'étudiant à Toulouse (contact@tbs-alumni.com) : concours, bizutage, intronisation, sermon, cave, foyer, associations, élections, sorties, galas, ancienne/nouvelle école, directeurs, profs...

Nous comptons aussi sur votre contribution pour répondre favorablement à l'appel à souscription que vous avez peut-être déjà reçu pour réserver votre n°100 au profit de la Fondation TBS.

Toute l'équipe TBS Alumni vous souhaite une excellente année 2019 !

Sommaire

TBS Alumni	4
TBS Alumni's chapters	7
Fondation TBS	10
Dossier	13
Carnet des créateurs	25
Vie de l'école	26

[Re]Génération 2018

Quand les TBS Alumni envahissent Paris !

Ça y est, vous l'avez fait ! Vous étiez 500 à la [Re]Génération Party, à Paris, le 16 novembre dernier. Pour l'occasion, les deux salles de la Fabrique Événementielle, nouveau lieu prestigieux de la capitale, étaient renommées Le Capitole et la Cave. Oui, ici à Paris, c'est Toulouse !

TEMPS 1 / L'assemblée générale

La soirée s'ouvre par l'assemblée générale ordinaire annuelle de TBS Alumni, présidée par Pierre Hurstel (TBS 80). Après approbation du rapport moral et du rapport financier, le président annonce les noms de nouveaux administrateurs.

Après s'être réuni, le nouveau conseil d'administration renouvelle le mandat du précédent bureau : président, Pierre Hurstel, trois vice-présidents, Christelle Bruguier, René Robert (TBS 80) et Cécile Sébastian (TBS 02), trésorière, Valérie Rey.

TBS Alumni remercie Stéphane Contrepois (TBS 94), Laura Laustriat (TBS 10), Jean-Marc Bels (TBS 88), Gilles Meric (TBS 80), Philippe Gmerek (TBS 12) et Christelle Pujol (TBS 88) pour leur engagement passé et souhaite la bienvenue aux nouveaux administrateurs.



Collège 1 Bachelor	Collège 2 PGE	Collège 3 Executives
James de Roquette (TBS 14)	Emmanuel Anton (TBS 11) ®	Joël Angles (TBS 18)
Stéphane Moiroud (TBS 94) ®	Christelle Bruguier (TBS 94) ®	Paul Fabre (TBS 16)
	Jean-Charles Burguiere (TBS 04) ®	
	Didier Campardou (TBS 67) ®	
	Antoine Miche (TBS 07) ®	
	Pierre Souloumiac (TBS 88) ®	

® : renouvellement

TEMPS 2 / La conférence

A l'invitation de Geneviève Cazes-Valette (TBS 77), Olivier Dauvers, expert grande consommation depuis vingt-cinq ans, présente la conférence « Et si la distribution était à la veille d'un big bang commercial ? ». Basculant entre précision des chiffres et humour bien tourné, Olivier Dauvers donne le ton de la soirée ! Son intervention, passionnante, nous éclaire sur les grands bouleversements que vit la grande distribution depuis la crise de 2008. Entre guerre des promos et photos d'hypermarchés très design dans le Gers, le « pape du retail » conquiert l'auditoire. La dizaine de questions à la fin de la conférence se poursuivent en sollicitations une fois le micro rendu.



TEMPS 3 / Les prises de paroles

Dès le début de la soirée, les embrassades et cris de retrouvailles fusent, les "ah, tu te souviens !" réchauffent autant les cœurs que les petits fours concoctés par des traiteurs alumni. Alors que le *photocall* ne désemplit pas, il est l'heure de la séquence suivante réunissant le directeur de l'école et des représentants de TBS Alumni. Devant des diplômés de 1969 à 2019, François Bonalet rappelle que TBS figure toujours parmi les

meilleures écoles de commerce grâce à son internationalisation, son excellence académique ainsi que sa forte culture fédérant l'ensemble des promotions de diplômés. Antoine Miche (TBS 07), responsable du chapter lyonnais, et Caroline Ehrwein-Ellwood (TBS 94), responsable de la Tribu TBS Alumni Au Féminin, démontrent que les actions de l'association dépassent le cadre de l'aide à l'emploi. Conférence sur le digital,

coaching en développement personnel ou *afterwork* chez un alumni restaurateur..., l'association se voue à provoquer des moments professionnels et conviviaux. Pierre Hurstel (TBS 80), Président de TBS Alumni et de la Fondation TBS, et Cathy Halupniczak (TBS 06), déléguée générale de TBS alumni, rappellent que les bonnes volontés sont bienvenues pour continuer à animer et faire grandir ce réseau TBS Alumni.

TEMPS 4 / Les anniversaires des promos en 8

Suit un instant plein d'émotion : la célébration des promos « en 8 » avec les ambassadeurs des promos de 1978, 1988, 1998, 2008, 2018 sur la scène du Capitole, rapportant chacun souvenirs et anecdotes.

Ce moment de partage permet de (re)découvrir les chants entonnés dans la cave, où la mélodie de la clarinette côtoie la sirène du mégaphone pour finir par un *Au bord de la Garonne* mémorable.

Mais l'histoire ne s'arrête pas là !

Les hôtes de la soirée, Marion Felix (TBS 09) et Thomas Parouty (TBS 95) livrent leur chronique de la vie d'un étudiant de TBS, histoire ponctuée de chansons qui, reprises en cœur, démontrent que les souvenirs dans la cité de l'ovalie sont partagés, même à quelques années d'intervalle.

Pour tous, depuis nos vingt ans, notre deuxième ville de naissance s'appelle Toulouse !



TEMPS 5 / On danse ?

Alors que Claude Nougaro résonne au Capitole, la Cave commence à monter en température. De *Alexandrie, Alexandra* de Claude François à *Wannabe* des Spice Girls, la musique intergénérationnelle de nos djs alumni suscite le déhanché des invités. On retrouve vite l'ambiance des plus belles soirées toulousaines. Les vins *made by* alumni et autres boissons sont là pour récompenser les danseurs endiablés. Il n'est pas encore minuit que, les yeux écarquillés, on voit des professeurs de l'école trinquer avec d'anciens élèves et des promos 1998 danser avec des 2016 !

TEMPS 6 / Geneviève et son livre d'or

Puis vient le temps de célébrer une personne généreuse qui est bien plus qu'une professeure et qui a transmis sa passion du marketing à vingt-cinq générations d'étudiants. Sous les longs applaudissements de la salle, Geneviève Caze-Valette reçoit le livre d'or de ses anciens élèves en présence de son mari Jacques, sa fille Laure (TBS 08), son gendre François Blanc (TBS 08) et son fils Sylvain. Et oui, c'est ça aussi les alumni ! Alors, certains partent à minuit mais d'autres resteront jusqu'au bout de la nuit... Mais tous, qu'ils soient venus de Paris, Singapour,

Bogota, Lille, Abidjan, ... ont fait de cette soirée un événement exceptionnel. Ils en sont convaincus, encore plus fiers d'être des TBS alumni.

Et vous ? Prêts à participer à une prochaine [Re]génération party ?

Marion Felix (TBS 09)
et Aurélien Chappotteau (TBS 16)



Pendant ce temps...

La promo 58 fête son 60^e anniversaire en Euskadi

Pour fêter le 60^e anniversaire de notre sortie de l'école, un voyage a été décidé avec un programme sympathique de trois jours au Pays basque espagnol permettant à un grand nombre de participer. Le beau temps nous a accompagnés et notre repas de promo, dans un restaurant étoilé au guide Michelin, a été un vrai bonheur !

Des problèmes de santé n'ont pas permis à certains d'être des nôtres mais les fidèles tiennent bon et se sont promis des retrouvailles plus simples (1 jour) fin 09/2019. N'en déplaise à la [Re]Génération Party et malgré nos décès récents, la 58 existe toujours ! Sans rancune !

Jean GIRALT (TBS 58)

TBS Alumni's *chapters*

San Francisco

Les chroniques de San Francisco

Le chapter des TBS Alumni de San Francisco a fait sa rentrée !

Matthieu Leonelli (TBS 10) a ouvert ses portes aux anciens le 20 septembre dernier. L'occasion de célébrer son mariage et sa nouvelle maison, un superbe loft construit au sein d'une ancienne église de Oakland. Félicitations Mathieu pour cette très belle année 2018. Nous attendons de voir ce que tu nous réserves pour 2019 ;)

Alexandra Gelis (TBS 99)



Casablanca

Rencontre alumni franco-marocaine à Casablanca

À l'occasion de la session de regroupement international de la promo 16 de l'Executive MBA à Casablanca, le *chapter* Casablanca a organisé un dîner à la Sqala, superbe lieu casaoui, le 19 septembre dernier.

Cela a donné lieu à une rencontre savoureuse entre alumni marocains et français. Et à des discussions riches en interculturel, en enrichissements réciproques et en perspectives communes, car nous sommes si proches !

Merci à Mohamed Berrada (TBS 10) pour cette belle organisation !

Retrouvez-vous et suivez les événements du *chapter* Casablanca sur www.tbs-alumni.com



Lyon

Bienvenue à Lyon ! Dîner d'intégration des nouveaux arrivants



Le 21 septembre dernier s'est tenu le dîner d'intégration des alumni et étudiants TBS fraîchement arrivés dans la région lyonnaise. Réunis dans une ambiance très conviviale au restaurant *le Flam's*, les participants ont eu l'occasion de partager leurs souvenirs et leurs projets autour de succulentes flamenkuches. Des projets individuels – relatifs aux nombreuses opportunités à saisir dans la région – mais aussi collectifs, via l'Association des alumni TBS Auvergne-Rhône-Alpes/Suisse qui a organisé l'événement, et dont les membres très actifs concoctent de nombreuses surprises pour faire rayonner notre école, créer du lien entre nous et nous ouvrir des perspectives !

Si vous êtes vous-mêmes nouveaux dans la région, n'hésitez pas à contacter Antoine Miche (TBS 07) ou Quentin Prévot (TBS 10) pour rejoindre la super équipe de l'association et à vous inscrire dans les groupes suivants pour recevoir les dernières actualités et garder le contact avec vos camarades :

> sur Lyon/Clermont-Ferrand :

Facebook <https://goo.gl/vNxsrL>

Linkedin <https://goo.gl/nxp84Z>

> sur Grenoble :

Facebook <https://goo.gl/oQtA12>

> sur Genève/Zürich/ Suisse :

Facebook <https://goo.gl/P4AR36>

Linkedin <https://goo.gl/DY5Pzy>

Quentin Prévot (TBS 10)

Tribu Immo

Conférence et visite du quartier La Défense, à Paris



Pour ce troisième événement, direction La Défense. Quoi de mieux, en effet, que le plus grand marché de bureaux d'Europe pour prendre un peu de hauteur sur notre secteur ? Grâce à Jean-Baptiste Budin (TBS 12), *Fund Manager* chez AXA IM, nous avons pu profiter d'une visite commentée de la tour First. Totalement restructurée en 2012, elle est notamment devenue le siège du cabinet d'audit EY. Nous avons pu échanger autour d'un café sur les futures évolutions de la

tour, avec de plus en plus de services aux occupants, avant de visiter l'espace de *coworking* Kwerk, concentré d'innovations au service des collaborateurs nomades de la génération Y.

Cette visite correspond à la vocation de notre tribu : créer une occasion, quatre à cinq fois par an, d'échanger en comité restreint (30 personnes maximum) autour d'un thème ou d'un immeuble.

Julien Bouchet (TBS 10)

Tribu MiT UP

Quand la Foodtech vous met l'eau à la bouche

La tribu MiT UP continue dans sa volonté d'animer le réseau en proposant des conférences autour des enjeux actuels.

Le 26 juin 2018, Walid Lacidi (TBS 15) et Sylvain Ballester, consultants chez Dowel Stratégie, accompagnés par Laure Barbaza (fondatrice de Fabic) et Pierre Compère (Agri

Sud-Ouest Innovation), ont pu partager leur expertise et expérience dans le domaine de la foodtech. La soirée s'est terminée par un cocktail où les participants ont pu déguster de la spiruline avec Alg&You.

Charles Lerminiaux (TBS 17)



Family Day

Aerospace MBA Alumni

The Aerospace MBA Family Day, le 23 septembre 2018, was about giving back to the families who have provided invaluable support to delegates all through the demanding Aerospace MBA programme. The day was a mix of Colombian, Indian, Mexican, Chinese, Zambian, French and Swedish culture, food and games, with participants aged between 1.5 and 58 years. As the afternoon moved ahead, we tasted Zambian chikanda (a type of African polony), Indian sesame snacks, French chocolate cakes, and played French Petanque (boules), Swedish kubb, and of course, the most international game of all, football (soccer). This international diversity is core to the Aerospace MBA, and we believe that it is key to building a collective and better international future.

Cecilia Skroder (TBS 17),
President of the TBS Aerospace MBA
Alumni Association



Pôle Carrières & Emploi

Soirée TBS Alumni dédiée à l'intelligence émotionnelle !

Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ? L'intelligence émotionnelle, c'est la capacité d'écouter et de mettre en commun ce que notre tête et notre cœur nous disent, et d'agir en tenant compte des deux à la fois. Dans la vie de tous les jours, nous posons des gestes en nous basant sur des informations dont certaines sont transmises par notre tête et d'autres par notre cœur. Souvent, nous avons tendance à opposer ces deux parties, rationnelle et émotionnelle. Pourtant, chacune prise séparément nous donne accès à une analyse partielle et biaisée d'une situation donnée. Faire appel à notre intelligence émotionnelle permet de concilier les deux et, donc, de prendre de meilleures décisions et de poser des gestes plus justes et à propos.

Merci à Jean-Christophe Thibaud (TBS 94) qui a su créer un climat propice à la réflexion et au partage pour transmettre son expertise sur la gestion des émotions. Et merci à tous les participants pour leur curiosité. Nous vous souhaitons de vous relier à vos émotions pour progresser encore !

Laurence Masseron, responsable du pôle C&E



Une annonce légale ? Avec nous, partout en France

Sans frais supplémentaires

Dessine-moi la confiance

48 allées Jean-Jaurès
B.P. 11209
31012 Toulouse Cedex 6
Tél. : 05 34 41 34 00
Fax : 05 61 62 40 18

La Gazette du Midi
L'HEBDOMADAIRE RÉGIONAL D'INFORMATION ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE - GROUPE FORUMECO **MIDI-PYRÉNÉES**



« Un signal fort de soutien de son école qui redonne du courage »

Marie-Claire GOGOUA (TBS 21)

Etudiante M1

Dans son parcours d'étudiante du programme Grande Ecole, Marie-Claire a dû faire face à des difficultés financières lors de son entrée en L3. Détectée par la Fondation TBS, elle a pu être soutenue financièrement et encouragée pour poursuivre ses études.

Je m'appelle Marie-Claire et je suis cette année en M1 du programme Grande Ecole de TBS. Originaire d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, j'ai fait une école prépa à Casablanca au Maroc afin de pouvoir présenter les concours BCE et Ecrimome. J'avais la possibilité d'intégrer plusieurs grandes écoles en France. L'une d'entre elles acceptait même de m'allouer une bourse si je venais m'inscrire chez elle ! Cependant, après les admissibles et les entretiens à Toulouse (je ne dis pas cela parce que j'ai eu 20/20 à mon entretien de personnalité), je n'avais plus qu'une seule idée en tête : intégrer TBS.

Lorsque l'on part loin de chez soi et de sa famille, on espère trouver un lieu et des gens accueillants qui permettent de s'intégrer plus facilement et d'étudier dans une ambiance familiale et conviviale.

Après un an à TBS, je peux clairement dire que c'est exactement ce que j'y ai trouvé.

La rentrée en L3, il y a maintenant un an, n'a pas été si facile. Sans garant et ne connaissant pas grand monde, il m'a été difficile de m'installer à Toulouse. J'ai dû me débrouiller avec les quelques contacts que j'avais en France mais je savais que cela ne serait que provisoire. Je devais rester positive et concentrée sur ma priorité : obtenir le diplôme du parcours commercial de TBS.

La Fondation TBS a su être là dans ces moments de doute. Elle m'a alloué une bourse de 1000 € qui, au-delà de m'avoir aidée financièrement, a été un signe fort de soutien de mon école. Ce geste m'a redonné le courage d'affronter tous les défis qui m'étaient lancés.

Remotivée, je suis aujourd'hui en recherche d'un poste en alternance dans le domaine commercial ou le marketing.

Je souhaite sincèrement remercier toutes les femmes et tous les hommes qui font des dons à la Fondation TBS et qui permettent à des étudiantes comme moi, volontaires et déterminées, de faire leurs études dans une grande école telle que TBS, qui les aide à réaliser leurs rêves.

Déjà très investie dans le bénévolat et l'entraide (j'ai participé en L3 à l'Atelier Think & Create bénévole et solidaire de TBS et contribué au financement d'une épicerie sociale et solidaire), j'espère pouvoir très bientôt à mon tour donner à la fondation pour participer au financement des bourses au mérite.

Lancement du 11^e programme de bourses au mérite de la Fondation TBS

La Fondation TBS a lancé cet automne sa nouvelle campagne de bourses. Cette commission s'adresse à tous les étudiants du programme Grande Ecole et du programme Bachelor, quels que soient leur nationalité, leur campus et leur promotion.

Depuis 2008, grâce au soutien financier de mécènes entreprises et particuliers (alumni en tête), la Fondation TBS a pu allouer près de 750 bourses pour un montant total de 1,6 million d'euros.

Un soutien financier mais aussi humain

Cette année, la Fondation propose à ses donateurs de rencontrer ces étudiants boursiers pour les accompagner humainement. Le programme de bourses au mérite apporte une aide financière aux étudiants qui rencontrent des difficultés pour financer



leur scolarité et leurs frais de vie, mais ils aspirent également à un soutien moral et personnel.

En effet, la situation que vivent certains de nos boursiers dépassent souvent les

simples contraintes financières. Ils doivent pouvoir compter sur le soutien de mécènes pour obtenir aussi des conseils et des réponses à leurs questions d'orientation, de choix de stage...

LE PORTRAIT D'ÉTUDIANTE MÉRITANTE EST OFFERT PAR SERGE MASSAT (TBS 75), DONATEUR DE LA FONDATION TBS, TÉMOIGNAGE DE SON ENGAGEMENT PERSONNEL EN FAVEUR DE LA CAUSE FÉMININE EN AFRIQUE.

Le Parcours certifiant - Métiers du conseil soutenu par La Fondation TBS

La troisième édition du **Parcours certifiant - Métiers du conseil** a débuté le 10 octobre. Cette formation complémentaire est transverse aux trois années du programme Grande école : les étudiants en L3 suivent une initiation aux métiers du conseil, puis une immersion de cinq jours en M1 et trois jours en M2.

Inédite et exclusive à TBS, elle est construite en collaboration avec cinq cabinets partenaires. Christophe Favoreu, professeur responsable de la spécialisation stratégique

et conseil, et le service Partenariats entreprises de TBS mobilisent les entreprises partenaires qui depuis 2016 animent et financent cette action pédagogique : Capgemini, CGI Business consulting, Sopra Steria Consulting, PwC et Wavestone.

Elles ont à cœur d'innover pour mettre les étudiants « dans la peau » d'un consultant : case study, serious game, mise en situation réelle... Le parcours offre l'occasion d'une réflexion sur ce secteur en croissance : soft skills, méthodologies et modes de manage-

ment émergeant de la transformation digitale (agilité, design thinking, approche collaborative, intelligence artificielle, data, robots, cybersécurité...).

Les cocktails *networking* prolongent la relation entre consultants et étudiants qui proposent leur CV ! Le dispositif a reçu le Grand prix 2017 de l'innovation pédagogique TBS. Ce parcours est financé par les dons des partenaires de Fondation TBS.

Plus d'infos : py.empis@tbs-education.fr - resp. dev. Partenariats entreprises.

Soutien à la mission économique du CPA 2018 en Côte d'Ivoire

Le programme du **Centre de Perfectionnement aux Affaires** (CPA) de TBS, qui s'adresse aux cadres et dirigeants d'entreprise expérimentés, organise chaque année une mission économique à l'international visant à familiariser les apprenants à la démarche d'export. Conscient de l'importance que revêt ce projet pédagogique, la Fondation TBS a soutenu les participants dans la mobilisation des parties prenantes (entreprises partenaires mécènes, institutions...) afin que cette mission puisse avoir lieu.

Grâce aux entreprises mécènes, COFIDOC (spécialiste des services de télétransmis-

sion aux professionnels de la santé), AREMA (acteur dans le domaine de l'énergie photovoltaïque), LDL TECHNOLOGY (développement et commercialisation de systèmes électroniques embarqués) et ENVOI (association de réinsertion par l'activité économique - recyclage de matériels informatiques), une délégation de 21 dirigeants et acteurs stratégiques d'entreprises occitanes ont effectué leur mission économique à Abidjan en Côte d'Ivoire.

[lire en page 27, Vie de l'école]

En savoir plus : www.cpa-2018.org



Parrain de la promotion 2018 du CPA, Thierry Dusautoir, ancien international de rugby franco-ivoirien accompagnait cette initiative.

FAITES UN DON POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Tout le monde a la possibilité de soutenir la politique d'égalité des chances à TBS en faisant un don (défiscalisable et dès 1€) depuis le site de la Fondation TBS www.tbs-education.fr/fondation, onglet « Faire un don ».

Dix bougies pour la Fondation TBS



Parce que dix ans est une étape importante dans la vie d'une fondation, le comité exécutif a souhaité réunir tous ses soutiens le temps d'une soirée dans un lieu unique, le musée Aeroscopia, à Blagnac, le 8 novembre. Car, d'année en année, l'institution a su mobiliser toujours plus d'entreprises partenaires et de donateurs particuliers à ses côtés pour défendre des valeurs fortes d'excellence et d'égalité des chances qui sont chères à toute la communauté TBS.

Cet événement fut l'occasion de remercier toutes les personnes qui travaillent bénévolement aux côtés de la fondation, de se remémorer une décennie d'actions au service de l'école et de ses étudiants et de se projeter tous ensemble dans l'avenir de la Fondation. Un immense merci à tous nos partenaires qui nous ont aidés pour l'organisation cet événement et à tous les mécènes, entreprises et particuliers, qui nous soutiennent, pour certains depuis la première heure.



tbs
Business School

TOP
10

EN FRANCE

TOP
50

EN EUROPE

ÉCOLE DE MANAGEMENT D'EXCELLENCE

FORMATION CONTINUE

Pour booster votre carrière et
accroître votre leadership !

INTÉGREZ L'UNE DES MEILLEURES BUSINESS
SCHOOLS FRANÇAISES & EUROPÉENNES

PARCE QUE LA
FORMATION
CONTINUE VOUS
OFFRE DES
OPPORTUNITÉS
UNIKES

Vous former aux nouvelles
techniques du management

Développer de nouvelles compétences
en lien avec les évolutions technologiques
(Digital, Intelligence Artificielle, Big Data, etc.)

Anticiper les mutations économiques
et éthiques du monde des affaires

TBS vous propose au travers de différents modules, programmes ou parcours de formation, diplômants ou qualifiants, courts ou longs, intra ou interentreprises, des solutions innovantes, audacieuses et performantes pour booster votre carrière et accroître votre leadership.

3 ACCRÉDITATIONS INTERNATIONALES




TBS UNE FILIALE



CONTACT

05 61 29 46 66

formationcontinue@tbs-education.fr
www.tbs-education.fr



La mutation bien plus que digitale des médias

Les médias nous accompagnent chaque jour : de la presse écrite à la télévision, de nos radios à nos smartphones, des rédactions traditionnelles aux Google news. Exutoires à publicité mais aussi – surtout ? – observateurs vigilants de notre démocratie, les médias restent plus que jamais des colosses aux pieds d'argiles.

Toutes les analyses qui suivent dressent le même constat alarmant mais elles distillent aussi de la confiance en des modèles émergents à même de permettre au secteur de rebondir. On veut y croire.

Pierre Souloumiac (TBS 88), directeur de la publication La Tribu

À la recherche d'un modèle économique viable

Cendrine Martinez (TBS 87)

Directrice générale déléguée de La Tribune à Toulouse et Bordeaux

Effondrement du modèle économique, apparition de nouveaux acteurs, anciens et nouveaux médias doivent se réinventer, explorer et expérimenter.



Avant l'apparition d'internet, l'accès à l'information était plus limité qu'aujourd'hui : il s'agissait d'acheter son quotidien chez le marchand de journaux ou de regarder le journal télévisé. Avec Wikipédia, les sites, plateformes d'échanges, applications et autres réseaux sociaux, l'information est omniprésente et parvient directement au citoyen qui devient un « consommateur » intégré au processus de production éditoriale. En 2013, 84% des Français s'informaient via la télé, ils ne sont désormais plus que 71%. Le recours à internet pour s'informer reste constant avec 68% mais l'usage des réseaux sociaux augmente, passant de 18% en 2013 à 36% en 2018. Cette consommation de l'information et les évolutions technologiques impactent les modèles économiques des médias qui doivent se réinventer pour survivre.

La transformation du marché de la publicité et la course à l'audience

La presse traditionnelle repose essentiellement sur trois types de ressources : la vente au numéro, la publicité et les abonnements. Or les revenus publicitaires chutent de 6% à 8% par an et ceux liés aux lecteurs, de 6%, baisse consécutive au recul de la diffusion.

Le marché de la publicité s'est quant à lui progressivement transformé. Les petites annonces d'abord ont *quasi* disparu des quotidiens pour migrer vers des plateformes comme Leboncoin. Les annonceurs de petite taille, ensuite, se dirigent vers le web. Plus récemment, les acteurs déterritorialisés (Google, Facebook, YouTube...) imposent leurs atouts sur le marché de la publicité : masses d'audiences importantes et ciblage publicitaires de qualité *via* la captation des données personnelles des utilisateurs. Les groupes se concentrent pour réunir des audiences massives et peser sur le marché publicitaire. Mais derrière Google et Facebook, peu de groupes de presse résistent à l'exception peut-être du groupe Dassault, propriétaire du Figaro. Celui-ci a racheté en 2015 CCM Benchmark (L'Internaute, Commentcamarche, Le Journal du Net, Copains d'avant...). On observe aujourd'hui une plus forte concentration dans les médias audiovisuels avec des groupes comme Bouygues, Bertelsmann ou Bolloré. À l'ère de « l'infobésité », ou « surcharge informationnelle », les médias s'adaptent pour continuer à capter l'attention des lecteurs et utilisent les réseaux sociaux pour alimenter le trafic de leur site web.

Les réseaux sociaux, premier facteur de visibilité pour les médias

Une partie du trafic des sites de médias en ligne est issue des réseaux sociaux. Pour les grands médias institutionnels comme Le Monde ou Le Parisien, cette part s'élève entre 20 et 30%. Ces chiffres constituent une vraie révolution dans l'analyse de l'audience des médias mais ils ne concernent qu'une partie des lecteurs. Pour d'autres, plus orientés vers le divertissement, les chiffres doublent voire triplent : 80% du trafic de BuzzFeed provient des réseaux sociaux. Certains ont même fermé leur site web pour ne diffuser leur contenu que sur les réseaux sociaux. C'est le cas de MinuteBuzz, le premier média français à être passé de « 100% viral » à 100% social. Dédié au divertissement des « millenials », il atteint sa cible *via* Facebook, Instagram, Twitter. Connaître son audience et ses attentes, délivrer rapidement un contenu de qualité, mettre en place un plan de contacts efficace mais non-intrusif : tel est le triptyque gagnant d'une stratégie de *social media* pour les marques.

Payer pour de l'information paraît inutile à certains lecteurs

Internet s'est construit sur un modèle de gratuité et de libre circulation des flux d'informations. Avec deux conséquences. Les budgets engagés pour créer un site internet sont moins importants que pour lancer un périodique. Mais il est difficile

pour la presse de trouver un équilibre, car si le coût d'entrée sur le web est minime, celui de son maintien est conséquent. Ensuite, « payer » l'information paraît inutile à certains lecteurs puisqu'accessible gratuitement. Seuls 11% des Français paient pour obtenir du contenu en ligne. Les médias qui souhaitent développer une offre payante doivent donc produire un contenu exclusif à forte valeur ajoutée.

Quels modèles économiques pour les médias ?

Parmi les stratégies adoptées, il est possible d'établir une typologie des modèles économiques.

> **Le tout payant sur abonnement** est une stratégie peu utilisée par la presse car elle coupe le titre de ses internautes et diminue l'audience du site. Cette audience est cependant qualifiée car les internautes - abonnés - sont intéressés par le contenu proposé. L'abonnement est la clé de ce business model adopté par Mediapart, site d'information dirigé par Edwy Plenel, ancien directeur de la rédaction du Monde. Le site a atteint son équilibre financier trois ans après sa création. Ce modèle, sans aucune publicité, reste cependant minoritaire.

> **Le tout gratuit**, modèle économique historique de la presse en ligne basé sur la publicité comme unique source de revenu, est remis en question suite aux difficultés de la presse papier. Certains médias utilisent les usages technologiques pour générer de nouvelles sources de revenu supplémentaire : The Guardian, par exemple, reste gratuit mais sa déclinaison en application mobile ne l'est pas.

> **Les offres freemium** est le modèle économique mixte qui se développe. Ces offres érigent un mur (*paywall*) entre une partie gratuite et une partie payante du site. Il en existe plusieurs types :

– **Paywall à compteur** : l'internaute lit les articles du site dans leur intégralité mais jusqu'à un certain nombre. Une fois ce nombre d'articles gratuits atteint, leur consultation devient payante.

– **Paystairs** : une partie des articles dit premium est payante.

– **Paywall** : une partie seulement de l'article peut être lue gratuitement pour, suivant la technique du *teasing*, amener l'internaute à s'abonner pour lire la suite.

Ces modèles économiques ne permettent cependant pas aux médias de vivre en autarcie. Le référencement sur Google détermine la place d'un article dans les fils d'actualités et donc le prix de la publicité que peut faire payer un média. Le modèle économique et les stratégies des médias sont donc fortement influencés par les GAFAs (Google, Apple, Facebook et Amazon).

Cendrine Martinez (TBS 87),

notre expert La Tribu pour ce dossier sur la mutation de la presse en 2018

L'APPARITION DE NOUVEAUX MÉTIERS, LA NÉCESSITÉ DE NOUVELLES COMPÉTENCES

La montée en puissance du numérique oblige les journalistes à élargir leurs compétences, allant de la connaissance de l'audience à la maîtrise de données en passant par l'exploration de nouveaux formats, comme les applications et les formats mobiles.

Etre journaliste à l'ère numérique consiste à produire des sujets en fonction du format et du canal de diffusion avec l'objectif d'être efficace et d'inciter le lecteur à cliquer pour lire l'article. Par ailleurs, l'enrichissement des contenus par la vidéo, la photo, les capsules sonores et surtout leur diffusion sur les réseaux sociaux sont devenus un modèle d'écriture.

La gestion des communautés devient essentielle et de nouveaux métiers éditoriaux se créent à partir de ces pratiques. C'est le cas du *community manager* qui anime, fédère et échange avec les communautés de lecteurs.

LA TV, PREMIÈRE SOURCE D'INFORMATION SUIVIE, DE TRÈS PRÈS, PAR INTERNET

Les chaînes de télévision trustent les premières places du classement des médias TV, radio et print :

- TF1 (43 %)
- BFM TV (42 %)
- France Télévisions (37 %)
- M6 (26 %)
- les journaux locaux/régionaux (22 %)
- les radios publiques comme France Inter (17 %)
- les radios privées comme RTL (16 %)
- 20 Minutes et LCI (14 %)
- CNBews, Le Monde, le Parisien (8 %)
- Le Figaro, Ouest-France (7 %) et France 24 (6 %)
- L'Express (5 %)

Les médias en ligne les plus consultés :

- 20 Minutes online (15 %)
- Le Monde online (14 %)
- France Info, Le Figaro, journaux locaux/régionaux en ligne online (13 %)
- MSN News (12 %)
- le HuffPost, BFM TV online, Yahoo! News (10 %)
- L'Express et Le Point online (8 %)
- Mediapart (7 %)
- TF1 online, L'Obs, AUFEMININ.COM et Libération online (6 %)

Source : Etude 2018 REUTERS sur la consommation de l'information.

Les médias vus d'Inde

Julien Bouissou (TBS 03)

Correspondant pour Le Monde en Asie du Sud

Tbsien, Julien Bouissou est finalement devenu journaliste, une vocation née d'une expérience en Inde alors qu'il termine sa formation à l'école. À l'époque, le cursus prévoit six mois de stage de fin d'étude à l'étranger...

Pour Julien Bouissou, alors étudiant en option professionnelle Entrepreneurat (et philosophie à l'université), c'est l'occasion de partir à Bombay. « Je vendais des interrupteurs électriques pour Legrand. Je suis allé dans des endroits peu développés, j'ai découvert une autre Inde. Je suis tombé amoureux de Bombay », confie-t-il. Dès lors, il ne pense plus qu'à y retourner, y vivre et comprendre le pays. « Pour moi, le journalisme était le moyen de mieux connaître l'Inde. ». De retour en France, il se forme au journalisme à l'Institut Pratique du Journalisme de Paris, puis travaille un temps pour Europe 1. Avec l'Inde en tête, toujours. En 2006, c'est le grand saut : il part s'installer à New Delhi. Depuis la capitale indienne, il pige pour divers médias et se voit, dès 2007, chargé de la correspondance du Monde en Inde.

Des choix guidés par l'expérience et la ligne éditoriale

Depuis 2014, il couvre l'actualité de toute l'Asie du Sud, de l'Afghanistan au Bangladesh, soit huit pays. Analyses, reportages, ses publications abordent des thématiques très variées. Une polyvalence propre au métier de correspondant à l'étranger, plus encore de nos jours où les rédactions réduisent la voilure.



Le Monde compte ainsi une dizaine de correspondants en Asie, continent pourtant le plus peuplé. Branché à l'actualité française, Julien suit la presse locale en anglais et se renseigne auprès de relations qu'il cultive en Asie. « L'objectif n'est pas de faire une couverture exhaustive, il faut faire des choix, suivant mon expérience du pays et la ligne éditoriale du journal. On me fait confiance sur ce qui fait l'actualité, sur ce qui est important et ce qui peut intéresser la France. »

Une presse indienne à la liberté réduite

S'il n'écrit pas pour la presse indienne, fréquenter quotidiennement ces médias pris entre la double pression des politiques et des annonceurs lui a permis d'en bien connaître les travers. « Les journaux sont très dépendants de la publicité (90% des revenus). Ce n'est pas sain, cela influence la ligne éditoriale : on ne peut pas critiquer les annonceurs. Et les journaux dépendent aussi beaucoup des petites annonces du gouvernement. Avec Modi, la liberté de la presse est réduite : Inde est 138^e au classement 2018 de Reporters Sans Frontières. »

La marque Le Monde

Journaliste pour une institution reconnue, Julien Bouissou fait figure de privilégié : il dit ne pas avoir subi la crise de la presse française. « Le Monde a eu des difficultés, mais cela va mieux aujourd'hui. Le journal a choisi la valeur ajoutée, avec des articles vérifiés, bien écrits, approfondis, avec des exclusivités. Les gens sont prêts à payer pour une information de qualité. Le déclin du papier est inexorable mais il est plus que compensé par les abonnements numériques. Nous avons de plus en plus d'abonnés. Le Monde a su se réinventer comme une marque, plus seulement comme un support, et diversifier ses revenus. »

Convergence web et papier

Qui dit évolution de la presse, pense forcément numérique et, à l'instar de bon nombre de journaux, Le Monde se décline sur internet. De deux rédactions séparées au début, le journal évolue vers une convergence où les mêmes plumes alimentent web et papier, sans sacrifier ni contenu, ni écriture, clefs de sa pérennité. Sur le web, le journal joue des complémentarités entre supports : le texte côtoie la vidéo et la photo, comme dans la récente série Contaminations. « Je pars toujours en reportage avec un photographe, mais avec l'écrit, on peut apporter beaucoup de nuances. » Finalement, Julien est optimiste quant à son avenir de journaliste : il y a un appétit du public pour l'information et le journaliste incarne le décrypteur capable de l'aider à se diriger dans le flux continu des actualités.

Myriam Nicolas (TBS 20), membre du comité de rédaction La Tribu

À l'école de l'information recoupée et vérifiée

Robin Gremmel (TBS 14)

Journaliste à l'Agence France Presse (AFP)

Robin est jurassien ; c'est important pour lui les racines. Il est également sportif sans modération, il aime le ski de fond, l'athlétisme mais aussi le fromage emblématique de son pays, le comté.

Et puis surtout, on comprend tout de suite en l'interviewant que l'on a affaire à un alumni qui sait ce qu'il veut et fait preuve d'une grande indépendance d'esprit, toutes qualités précieuses pour un futur journaliste.

Ainsi, à son arrivée à Toulouse, il ne se coule pas dans le moule de l'étudiant TBS, un peu stéréotypé à son goût, mais mène son parcours tambour battant, ce qui ne l'empêche pas de nouer de solides amitiés au passage. Puis il part à Limerick pour sa troisième année en double diplôme, un master of science en analyse économique en ligne de mire. Seul français de sa promo, il y goûte l'enseignement, la vie à l'irlandaise et réalise un mémoire de recherche qui rejoint son prisme sportif, sur la corrélation entre le taux d'emploi des personnes en situation de handicap par pays et leurs médailles aux jeux paralympiques.

En 2014, sa spécialité en poche, il peut enfin accéder à sa véritable vocation : intégrer une école de journalisme. Un nouveau défi pour notre sportif émérite mais son bagage en économie l'y aide bien : la profession manque de journalistes dans ce domaine qui est énormément traité et ne supporte pas l'approximation. Après avoir présenté le concours d'un master en deux ans, il est admissible à plusieurs écoles et fait le choix de IPJ Paris Dauphine, une des seules formations qui propose un parcours en alternance sur l'ensemble du cursus. Cette option est dictée en partie par des nécessités financières mais surtout par sa conviction que ce mode d'apprentissage est un vrai tremplin pour l'emploi. En prime, Robin a l'opportunité d'intégrer l'entreprise française phare du secteur : l'AFP !

Une boîte extraordinaire pour le suivi des apprentis

L'apprenti journaliste est vraiment pris en compte et Robin évolue dans plusieurs services de l'AFP : du *Desk sport* à l'infographie, en passant par l'économie. Au-delà de cette formation rigoureuse aux métiers du journalisme, Robin souligne le statut unique au monde de l'agence et son modèle économique – différent de ses challengers Reuters ou Associated Press – qui lui assure sa totale indépendance.

L'AFP emploie 2296 collaborateurs de 80 nationalités, dont 1513 journalistes, dans 201 bureaux répartis dans 151 pays et se distingue par sa déontologie ainsi que par l'indépendance économique et politique de sa gouvernance. Elle a vocation à fournir une couverture rapide, vérifiée et complète des événements qui font l'actualité internationale. C'est bien cette large autonomie qui permet à l'agence de dispenser à ses clients une information



fiable, systématiquement recoupée, à l'heure où les sources d'information se multiplient et où il est de plus en plus difficile de distinguer le bon grain de l'ivraie.

Quand j'interroge Robin sur ma perception d'une dégradation de la qualité de l'information, il déclare prudemment ne pas avoir assez de recul dans le métier pour en juger mais reconnaît que les outils de transmission, notamment les réseaux sociaux, de fausses informations ou d'informations détournées étant extrêmement puissants et instantanés, il est de plus en plus difficile d'en prévenir la diffusion massive. C'est d'ailleurs un sujet dont s'est saisi l'AFP en affectant un journaliste à temps plein au décodage des rumeurs les plus répandues sur le net pour rétablir une information fiable par un véritable travail d'investigation. Ce service de *fact checking* est accessible à tous à l'adresse factuel.afp.com.

S'abonner devient un geste citoyen !

Pour Robin, c'est le modèle économique des médias en ligne qui pose problème : le tout gratuit est un leurre. Pour assurer d'une information plurielle de qualité, il faut accepter de rémunérer le travail des journalistes. Et Robin nous suggère de soutenir les sources d'information indépendantes en nous abonnant à la version papier ou, moins cher, à la version numérique de médias de confiance.

Pour finir notre entretien, Robin m'avoue qu'il est en passe de réaliser son rêve de gamin : il quitte le service de data journalisme de l'AFP pour celui des sports, d'hiver bien entendu... On lui souhaite toute la réussite possible dans son nouveau poste et de veiller encore longtemps à l'intégrité de notre information !

Pierre Souloumiac (TBS 89), directeur de la publication La Tribu

« Il faut que les lecteurs prennent conscience qu'une information de qualité a de la valeur et doit être rémunérée »

Cendrine Martinez (TBS 87)

Directrice générale déléguée de La Tribune à Toulouse et Bordeaux



Adèle Delebois a rencontré Cendrine Martinez, notre expert pour la préparation de ce dossier dédié à la presse (lire son analyse en p. 14). Impossible donc de ne pas faire un petit focus sur son parcours et son expérience à La Tribune !

Cendrine, peux-tu nous présenter ton parcours ?

J'ai été diplômée de TBS en 1987, déjà passionnée par le marketing, la communication et le business qui, de manière générale, ont été les fils conducteurs de mon parcours professionnel. Les fonctions de développement et de management l'ont ensuite complété.

Ce parcours se divise en trois parties : annonceur, agence de communication et média. J'ai débuté dans une PME agroalimentaire : responsable de *business unit*, marketing produits, *retail*, marketing des réseaux, distribution multicanale... Des compétences différentes qui se sont combinées jusqu'à la stratégie de marque. J'ai ensuite rejoint l'agence toulousaine du groupe américain de communication DDB, dont on m'a proposé la direction générale au bout de deux ans. Travailler en agence a été un réel apprentissage et une expérience riche durant lesquels j'ai développé ma connaissance des enjeux et écosystèmes de nombreux secteurs économiques [aéronautique, tourisme, santé, immobilier...].

En 2012, j'ai saisi l'opportunité de prendre la direction des médias économiques Objectif News et Objectif Aquitaine, et de gérer le déploiement de la marque La Tribune en région : un vrai challenge pour moi qui aime l'entrepreneuriat, l'actualité et l'économie ! Aujourd'hui, je pilote les bureaux de La Tribune à Toulouse et Bordeaux avec toujours autant d'enthousiasme.

Quelle est ta vision du modèle économique de La Tribune ?

Le business modèle de La Tribune est en mutation et création constante. Cela est dû notamment à l'impact de la transformation digitale et aux nouveaux usages de la consommation de

l'information qui en découlent. Pour La Tribune, 60% du chiffre d'affaires est issu des événements à contenu journalistique (forums, conférences débats...). Le digital monte en puissance... mais pas aussi vite que les revenus publicitaires issus de la publicité papier chutent !

Nous développons par ailleurs des offres d'abonnement et des contenus digitaux payants. Proposer au lecteur de payer pour lire... un vrai défi ! Il faut une offre forte, différenciante et de qualité, avec des sujets que l'on ne trouve pas gratuits ailleurs sur internet. Il s'agit donc de sujets de fond, d'investigation, à forte valeur ajoutée. La stratégie de différenciation de La Tribune repose sur la proposition d'une information à deux niveaux, locale et nationale. Nos journalistes sont sur le terrain dans les écosystèmes locaux et nous avons une rédaction à Paris.

Comment définis-tu la ligne éditoriale de La Tribune ?

La Tribune est le média de la transformation : des entreprises, des territoires, des systèmes et des usages. La ligne éditoriale s'articule autour de plusieurs pôles : High-tech (innovation, startup, IA, télécom, médias), Industries et Services (aéronautique, spatial, automobile, défense, transports, ...), Ville intelligente (transition énergétique, éco-circulation, Grand Paris...), Finance (blockchain, fintech), « La Tribune s'engage » (parité, société, économie sociale et solidaire).

Nouveaux supports et nouveaux usages des lecteurs : quels impacts pour La Tribune ?

La Tribune est une marque forte avec un positionnement différenciant qui a un temps d'avance notamment sur le digital et l'événementiel à contenu journalistique. Le site est actualisé H24, des *newsletters* sont envoyées aux lecteurs chaque jour avec des « *push* » pour les informations « chaudes »... La Tribune a su créer une communauté de décideurs engagés en recherche d'information, de réflexion, d'échanges, présents sur nos différents événements – et c'est aussi là notre force. Nous sommes un média qui anime le territoire !

En revanche, la monétisation des contenus reste le principal enjeu des médias aujourd'hui. Il faut que les lecteurs prennent conscience qu'une information de qualité a de la valeur et doit être rémunérée.

Aujourd'hui, quelle est ta vision du rôle des médias ?

Je vais évoquer ici les médias économiques. En proposant, de manière simple et rapide, une information utile, lisible, décryptée, prospective, les médias économiques s'inscrivent en service aux décideurs. Ils doivent les aider à arbitrer et piloter leurs décisions au quotidien. La proximité avec le territoire me paraît également importante, afin de proposer l'information la plus complète possible et permettre des mises en relation efficaces. Les gens ont besoin de se rencontrer pour continuer à faire du *business* !

Propos recueillis par Adèle Delebois (TBS 14), membre du comité de rédaction La Tribu

De la lingerie aux Abysses, comment devient-on journaliste pigiste ?

Christophe Migeon (TBS 87)

Journaliste photographe indépendant

Il rentre de Finlande quand je l'ai au bout du fil, repart pour la Corse puis s'envole ensuite au Mozambique. Sur son site, il dit pourtant qu'il n'a rien « d'un infatigable globe-trotter car il se fatigue assez vite et que même s'il habite Vincennes, il ne pratique le trot que contraint et forcé ». J'avoue l'envier, ayant moi-même la bougeotte...

Pourquoi ce titre ? Passionné de plongée sous-marine, Christophe a publié *Abysses*, une histoire des grands fonds, en 2015. Il est l'auteur d'autres livres : *Tour du monde des Annapurnas*, *Traversée de la Cordillère Blanche*, *Plus beaux treks du monde*, *Petit manuel du voyageur Polaire*, une biographie de l'explorateur britannique *Wilfred Thesiger* (Editions Paulsen). Autant d'indices sur l'activité de ce diplômé, journaliste photographe indépendant depuis seize ans qui fait des reportages textes et photos pour les pages voyages du *Figaro Magazine* et du *Point*, pour *Terre Sauvage*, *Aller-Retour*, *Passion Rando* ou encore *Science & Vie*.

Il aura fallu pas moins de quinze ans à ce reporter dans l'âme pour trouver sa voie. D'abord guide dans les sables algériens et nigériens, la crise du tourisme d'aventure suite à la guerre du Koweït, en 1991, le pousse à s'essayer au voyage d'affaire. Il devient acheteur de lingerie pour l'enseigne C&A, dix ans. Il n'est guère motivé par les soutiens-gorge et les culottes, encore moins par le costard-cravate, cependant il profite de ses déplacements à l'étranger pour s'adonner à la photo sous-marine et accumuler les clichés.

Et comme parfois dans la vie, se produit le déclic qui modifie un destin

Il invite un soir un copain de plongée et montre quelques clichés à la fin du dîner. L'épouse de son invité jette un œil intéressé sur son travail. La dame n'est autre que la responsable iconographe de *Terre Sauvage*. Elle lui propose de s'essayer à quelques reportages.

Lorsqu'un train passe, on a le choix de monter dedans ou de rester sur le quai. Le choix est vite fait ! Christophe quitte C&A dans la semaine et se met à son compte comme reporter photographe. « Compte tenu de la crise que traverse la presse écrite, ce serait beaucoup plus difficile aujourd'hui. Pas sûr que je puisse le refaire. En tout cas je n'ai jamais regretté ce choix ! » Être pigiste signifie qu'on est payé à l'article ; c'est normalement un salaire avec paiement des cotisations salariales et retraite par l'employeur. Dans le grand chambardement de la presse écrite aujourd'hui, les pigistes sont la première source d'économie et le montant des piges a tendance à être compressé. Le tarif des photos a été considérablement réduit avec l'arrivée du numérique.



La presse écrite est loin d'être condamnée...

« Plus aucun magazine n'accepte de produire un sujet voyage ! Il faut négocier avec un tour-opérateur ou un office de tourisme (qu'on citera dans la partie pratique) de façon à ce que l'essentiel des frais soient couverts. Une fois que le magazine est OK, on peut partir en voyage individuel sur mesure, participer à un voyage de presse en compagnie d'autres journalistes ou rejoindre un groupe de clients sur un circuit. L'idée est de profiter de la logistique pour vivre une expérience, rencontrer des gens et au final raconter une histoire avec des mots et des images. »

Nous abordons la crise des médias. « Les plus touchés sont les quotidiens à cause de la concurrence des gratuits. Tous les magazines vivent d'abord par la publicité. Le problème, c'est que les annonceurs préfèrent aujourd'hui acheter des *Adwords* pour apparaître en haut des résultats de recherche sur Google. Cela concourt à une dilution de la publicité et, faute de ressources, de nombreux titres disparaissent. Mais la presse écrite est loin d'être condamnée. C'est une histoire de support. La plupart des magazines sont digitalisés et se déclinent sur le web. Ils sont encore loin de retrouver les recettes publicitaires perdues mais cela finira par arriver ; cela prendra du temps. Les gens doivent comprendre que l'information digne de ce nom ne peut être gratuite et que les réseaux sociaux diffusent tout et n'importe quoi. » Selon Christophe, son métier tel qu'il le conçoit aura disparu dans dix ans. Néanmoins, il y aura encore de la place pour ceux qui savent écrire et illustrer leurs textes avec des photos de qualité, même si la tendance actuelle est de découvrir le monde à travers des vidéos de smartphones.

Claude Souloumiac (TBS 61), membre du Comité de rédaction de la Tribu

À la recherche des jeunes

Axel de Tarlé (TBS 93)

Journaliste animateur et chroniqueur économique
(Europe 1, France 5, Paris Match, Le Journal du Dimanche)



Journaliste pluri média et pluri support, Axel dresse une analyse réaliste de la crise des médias. Les Jeunes sont partis sur internet. Peut-on les ramener vers les médias traditionnels ? Quel avenir pour la presse écrite, la radio et la télévision ?

Le problème n°1 des médias est le vieillissement accéléré de l'audience. Les jeunes se détournent complètement des supports traditionnels (télévision, radio, presse écrite). Pour s'informer, se distraire ou échanger, ils vont sur Facebook, Instagram, Snapchat et autre Youtube. Désseparés, les médias traditionnels ont tendance à se focaliser sur leur audience vieillissante, avec une offre senior à base de rubriques santé, immobilier, patrimoine... faisant fuir encore plus rapidement les derniers jeunes qui restaient.

À la recherche d'un lectorat plus jeune

Plus grave, non content de siphonner les jeunes, les sites internet siphonnent également... les recettes publicitaires ! Les grands annonceurs (Carrefour, Renault, L'Oréal...) se détournent des médias traditionnels (TV, radio, presse écrite) et préfèrent acheter des mots clés sur Google ou Facebook. Internet est ainsi devenu le premier support publicitaire en France, devant la télévision et loin devant la radio et la presse écrite.

Pour la presse régionale, l'équation est devenue insoluble car celle-ci a en outre perdu tout le marché – très lucratif – des petites annonces (immobilier, automobile...), parti sur Leboncoin.fr ou des sites types Seloger.com. En quinze ans, la presse écrite a ainsi perdu un tiers de ses lecteurs et les deux tiers de ses recettes publicitaires ! Quelle entreprise peut survivre dans ces conditions ?

Aux États-Unis, nombre de journaux régionaux ont fermé. Les grands quotidiens nationaux sont eux rachetés par des milliardaires comme Bernard Arnault (Les Echos, Aujourd'hui en France), la famille Dassault (le groupe Figaro), Xavier Niel (Le Monde), Patrick Drahi (Libération, l'Express...) ou encore Jeff Bezos (le Washington Post), ce qui pose des questions sur la liberté de la presse. Radios et télévisions sont contraintes de multiplier les plans d'économies.

De nouveaux comportements

Cependant, la gratuité n'est pas une fatalité. On le voit dans le cinéma ou la musique. L'internaute est prêt à payer pour une offre de qualité. Netflix compte plus de 100 millions d'abonnés payants dans le monde. De même dans la musique, Deezer et Spotify se sont imposées avec des modèles payants, autour de 10 €/mois. Cette tendance commence à émerger dans la presse écrite. On compte de plus en plus d'abonnés au Figaro en ligne et surtout au New-York Times. Nombre d'internautes sont fatigués du grand « bazar du web », où les *fake news* côtoient les informations vérifiées. On recherche davantage une information fiable et de qualité qui valorise l'abonné. Mais le mouvement est lent et les médias traditionnels doivent adapter leur contenu à l'univers internet. Les jeunes notamment aspirent à une écriture plus rythmée, avec des pastilles interactives, des vidéos... Les médias doivent donc entièrement repenser leur offre éditoriale.

Les médias traditionnels doivent également repenser leur offre publicitaire pour devenir plus attrayants aux yeux des annonceurs. Europe 1, par exemple, produit des séries sponsorisées que l'on peut *podcaster* (Varenne, 3H56 le Premier Homme sur la Lune...).

Corine Wuhrmann (TBS 93), membre du comité de rédaction La Tribu

PORTRAIT

Diplôme TBS en poche, Axel commence sa carrière de journaliste sur BFM puis rejoint Europe 1 en 1996. Depuis 2000, il présente une chronique économique dans la Matinale Europe Matin. Il a écrit en parallèle pour les hebdomadaires Paris Match et Le Journal du Dimanche. Enseignant à l'université Paris-Dauphine, il reçoit en 2000 le prix Dauphine de la meilleure chronique radio économique et, en 2003, le prix Dauphin d'Or du meilleur journaliste de radio ou de télévision.

Après avoir présenté *C'est-à-dire* sur France 5 pendant 8 ans, Axel de Tarlé présente depuis 2010, *C'est dans l'air*, les vendredis et samedis.

Il est également l'auteur de quatre ouvrages : « Comment perdre 739 euros par seconde », « Do you spik européen ?... et autres folies de l'Ouest ! », « Petit manuel éconoclaste pour comprendre et survivre à la crise » et « La crise est finie ».

Montée en puissance et opportunités du digital

Julie Labourgade (TBS 16)

Chargée d'étude Marketing Sponsoring à CANAL+

Le secteur bouge très vite, relève Julie, qui en deux ans à CANAL+ constate la part toujours plus grande des supports digitaux. Elle dresse le constat, avec Adèle, de la multiplication des modes de consommation de médias.

Julie, peux-tu nous présenter ton parcours ?

J'ai intégré Toulouse Business School en 2013 en Master, très intéressée par le domaine du marketing. Après avoir opté pour la majeure Marketing à Toulouse, j'ai élargi mon champ de compétences au BtoB à Barcelone. Grâce à cela, j'ai pu trouver mon stage de fin d'études chez CANAL+ ainsi que mon premier emploi. Car je suis toujours en poste ! Aujourd'hui, je suis chargée d'études Marketing Sponsoring pour CANAL+, C8, CStar, CNews, spécialisée sur le sport. Mon rôle consiste, en partie, à créer les offres parrainage – « Retrouvez votre programme avec... » – sur les médias TV, digital et print.

Pourquoi avoir choisi CANAL+ ?

Ce que j'aime dans mon métier et dans une structure comme CANAL+, c'est qu'il s'agit d'un modèle à 360° ! La diversité est dans le choix des programmes : un jour, je travaille pour la Ligue 1, le lendemain, pour CNews. Mais surtout, la diversité réside dans les différents supports existants. C'est un fait : il y a de plus en plus de digital ! D'autant plus que les médias sont un secteur qui évolue très vite. À mes débuts chez CANAL+, les offres étaient orientées principalement TV. En deux ans seulement, c'est beaucoup plus axé sur le digital et la diffusion sur les réseaux sociaux. L'évolution est flagrante.

Peux-tu nous en dire plus sur le modèle économique de CANAL+ ?

CANAL+ se différencie des autres médias car il propose principalement des services payants à ses utilisateurs - peu de contenu gratuit. C'est un modèle qui se rapproche de Netflix pour ce qui est du contenu Premium et pour les séries, mais il peut également être comparé à TF1 pour la partie C8 et CStar.

CANAL+ recherche à la fois une performance d'audience et une croissance des abonnements. Concernant la partie TV, le nombre de chaînes augmente sans cesse depuis quelques années, divisant les parts d'audience. La concurrence est rude ; la recherche d'innovation pour les nouveaux programmes est donc capitale ! Nous avons besoin de bonnes performances pour pouvoir ensuite revendre ces données aux annonceurs... et donc exister !

Comment définis-tu la ligne éditoriale de CANAL+ ?

Aujourd'hui, CANAL+ a une réelle stratégie d'acquisition de programmes Premium, uniquement, de qualité. Bien sûr, cela varie en fonction de la chaîne : C8 s'affiche plus généraliste quand CANAL+ reste axée sur les séries, le cinéma et le sport. Parfois, nous allons chercher des idées de programmes à l'étranger pour enrichir notre gamme de produits. Qualité et innovation sont donc les maîtres mots chez CANAL+.



Aujourd'hui, on observe la multiplication des supports pour les médias. Quels impacts pour CANAL+ ?

Chez CANAL+, nous voyons cela plutôt comme de nombreuses opportunités de développement ! Nous avons su, je pense, réagir au phénomène de digitalisation. En créant le nouveau « My CANAL » début 2018, CANAL+ a réuni toutes ses chaînes sur une même plateforme. L'idée est de simplifier l'utilisation pour le consommateur afin de ne pas le perdre. De même avec nos « corners Youtube » et l'analyse data qui en suit pour cibler correctement l'audience. Il est fondamental d'avoir une communication en accord avec notre cible ! C'est pour cela également qu'une offre à prix réduit a été créée pour les moins de 26 ans, face aussi à la concurrence de Netflix sur la partie Séries.

Quelle est ta vision sur la presse et les médias en général d'aujourd'hui, en tant que « Junior » dans le secteur ?

Pour moi, la télévision est un vrai rendez-vous ancré dans les foyers, que ce soit en live ou en différé. Beaucoup disent que c'est un média qui va disparaître... Mais il y a des contenus qui seront toujours regardés sur une télévision et consommés entre amis et en famille, en particulier le sport ! Cela n'empêche pas, en revanche, l'utilisation des autres supports ! Pour ma part, je lis la presse papier gratuite, des infos sur les applications de mon téléphone, certains reportages sur mon ordinateur et je regarde la TV entre amis ! Des moments différents pour une utilisation de chaque support. Nous sommes une génération en mouvements et je pense que les médias doivent s'adapter aussi à ce phénomène de consommation nomade.

Propos recueillis par Adèle Delebois (TBS 14),
membre du comité de rédaction La Tribu

Accélérer, impulser l'innovation pour transformer le secteur des médias

Florence Caghassi (TBS 03)

Startup & Open Innovation Program Manager – Groupe TF1



Lorsque j'entre à TF1, le monde des médias m'est inconnu... Mais sa mutation me rend hyper intéressant le challenge à relever. Mon métier à TF1 ? Il n'existait pas il y a trois ans ! Il consiste à remettre en cause des modèles managériaux traditionnels, les rendre agiles et ouverts à l'innovation.

TF1 fait face à un changement de modèle économique et une mutation totale de son marché. C'est la fin de la télévision linéaire ! Les téléspectateurs consomment en replay, à la demande, sur tous les matériels (télé, smartphones, tablettes...), depuis des plateformes différentes (box, web, plateformes type Netflix)... Ils sont exigeants sur la qualité des contenus et sur la manière dont ils sont exposés aux publicités.

Contenus originaux, ciblage publicitaire, information rapide

Pour TF1, il s'agit de répondre à ces nouveaux usages, de personnaliser l'expérience utilisateur mais aussi de produire à moindre coûts des contenus 100% digitaux, compatibles avec tous les appareils, tout en contrant les nouveaux concurrents qui raflent aujourd'hui la moitié des budgets publicitaires (Google, Facebook, Instagram...) ! Or, TF1 est une chaîne privée qui délivre gratuitement du contenu et se finance par la publicité. Un des enjeux majeur consiste donc à cibler au mieux nos publicités en utilisant les data et l'intelligence artificielle. À l'instar de Netflix qui produit les contenus originaux qu'il diffuse, TF1 a fait l'acquisition de Newen, société de production et de diffusion audiovisuelle.

En matière d'information aussi, la mutation est sensible. Pour garantir sa qualité, les journalistes sont salariés et, plus en plus autonomes, couvrent les événements avec des moyens de production très légers (type iPhone). Loin du « buzz », LCI obéit à une programmation rigoureuse, conforme aux exigences du CSA.

La chaîne investit dans des moyens importants sur la modération des commentaires sur les réseaux sociaux. L'équité homme femme dans le recours aux experts est également un sujet clé. Et nous nous adaptons aux usages de notre audience avec des applications mobiles, des formats vidéo courts, des *podcasts* thématiques... Enfin, le journalisme citoyen est au cœur de nos réflexions, beaucoup d'images étant aujourd'hui fournies par les téléspectateurs eux-mêmes.

Un Media Lab pour innover

J'ai lancé les premiers programmes d'accélération au sein de TF1 en 2015, proposant un cadre de collaboration favorable avec des startups pour faire émerger de l'innovation en accord avec les enjeux du groupe. Le Media Lab TF1, qui est le programme d'accélération du groupe, s'est installé cette année à Station F, plus grand campus de startups du monde installé dans la Halle Freyssinet, à Paris. Nous y accompagnons des startups qui proposent des solutions que nous implémentons dans nos environnements digitaux - à l'instar de PlayPlay qui permet la production instantanée de vidéos.

L'innovation ne vient pas seulement de l'externe. Nous déployons aussi notre premier programme d'intrapreneuriat pour accompagner nos salariés désireux de créer leur structure. Six intrapreneurs apprennent à développer leur projet en mode startup et à s'affranchir des contraintes relatives à un grand groupe. Dans notre secteur, les médias mutent très vite ; un groupe comme TF1 doit savoir se montrer agile.

Propos recueillis par Elvire Prochilo (TBS 13),
membre du comité de rédaction La Tribu

PARCOURS

Après quatre années chez Konica Minolta, *Account Manager* de solutions bureautiques B2B, Florence amorce son virage digital en 2008, chez Valtech, société de conseil spécialisée dans le marketing technologique. *Key Account Manager* pour LVMH notamment, elle travaille sur le développement commercial de la plateforme digitale, le socle informatique des encaissements ainsi que les premières applications mobiles en boutique.

En 2013, constatant que les startups ne savent pas toujours vendre leurs solutions technologiques, elle crée son activité et accompagne plus d'une centaine de ces jeunes pousses dans la structuration de leur process de vente, la signature des premiers contrats, principalement avec des grands comptes intéressés par le potentiel d'innovation.

En 2015, elle est repérée par un cabinet de recrutement qui cherche, pour le groupe TF1, un profil familier de l'écosystème de l'innovation pour poursuivre et concrétiser sa réflexion sur la réinvention de son modèle.

COMPTER AVEC L'ÉVÉNEMENTIEL

« Mon métier, c'est de mettre des gens en relation ! »

Boris Georgelin (TBS 96)

Chargé de production et scénariste - Veni Vidi Prod

Le parcours de Boris, entre télévision, radio, presse écrite et événementiel de presse, en fait un témoin particulièrement bien placé pour rendre compte des mutations actuelles du modèle économique des médias. Pierre, notre directeur de la publication, l'a rencontré.

En sortant de l'école, Boris décide de s'essayer dans un domaine qui l'a toujours attiré, la radio. Mais il lui faut la complicité d'Andres Atenza, ancien DGA du groupe TBS, qui lui prolonge sa convention de stage pour intégrer France Inter, à Paris. Son appétence pour les ondes s'y confirme mais il n'apprécie guère l'ambiance de la station nationale et son petit monde clos. Un changement de vie le ramène à Toulouse, chez Omnium Finance.

En 2002, il rejoint Radio Campus où il tient notamment une chronique sur la BD, une de ses passions qui le poursuit encore aujourd'hui. La même année, il entre à Télé Toulouse (TLT), encore par le biais d'un contact made in TBS. Cette fois, c'est Alexia Anglade (TBS 97) qui joue les intermédiaires. Alors qu'elle y anime l'émission « Les nuits toulousaines », elle lui présente un jeune journaliste prometteur avec lequel il sympathise, Laurent Richard (l'un des créateurs de Cash Investigation). Il lui ouvre la matinale de la télé toulousaine où il fait des chroniques sur l'art. Décidément, Boris a le réseau chevillé au corps. Il m'avoue, un brin d'espiègle : « Sur ma carte de visite, j'ai noté entremetteur. Mon métier, c'est de mettre des gens en relation ! ». Et ce n'est pas fini !

En 2006, il anime l'émission quotidienne régionale « C'est mieux le matin » sur France 3. Il y rencontre beaucoup de monde dont Philippe Hugon, de Toulouse Mag, avec qui il s'associe dans Veni Vidi Prod, une entreprise de production audiovisuelle.

En 2012, il revient à TLT pour présenter le Mag Eco, ce qui lui permet de rencontrer encore plus de monde. Par exemple la directrice générale de La Tribune, Cendrine Martinez (TBS 87, voir par ailleurs en page 18), qui lui confie ensuite l'animation de tables rondes à Bordeaux et Toulouse, en tant que journaliste event. Parallèlement, chargé de production de Futurapolis depuis cinq ans pour Le Point, Boris s'occupe de la partie éditoriale au niveau national. Il est donc particulièrement bien placé, au carrefour des mutations du modèle économique de la presse, pour nous donner un avis éclairé sur le sujet.

La menace la plus préoccupante émane des plateformes d'information gratuites des GAFA

D'après lui, l'événementiel devient une source de revenus indispensable pour toutes les rédactions. Il distingue deux modèles : La Tribune qui utilise le prestige de la marque pour organiser des événements dont les revenus assurent la rentabilité du journal et Le Point qui crée des événements grand public prestigieux comme Futurapolis pour booster sa notoriété et ses abonnements.



Boris souligne qu'en dehors du Monde ou du New York Times, aucun support n'est bénéficiaire sur les abonnements numériques. Pour pallier ce défaut de rentabilité, certains supports sont tentés par le *clickbait* (ou piège à clic) qui consiste à utiliser des titres très racoleurs aptes à générer un gros trafic sur le site, monnayable ensuite auprès de régies publicitaires toutes puissantes.

Mais la menace la plus préoccupante émane des plateformes d'information gratuites des GAFA qui viennent compliquer la donne. Le modèle anglo-saxon de Google News ou Facebook, dont le référencement est géré par des algorithmes très opaques, ainsi que leur quasi-monopole, induisent une perte de souveraineté sur l'information. Dans ces conditions de gratuité institutionnalisée de l'information, il est difficile de survivre si l'on n'a pas d'actionnaires solides ou un grand groupe en soutien. Cependant, on voit émerger des modèles alternatifs qui fonctionnent avec des *pure player* comme Mediapart ou Arrêt sur image, entièrement fondé sur l'investigation.

En parallèle, Twitter et tous les médias alternatifs du web profitent de la grande caisse de résonance qu'est devenu internet, avec tous les risques de manipulation qui en découlent. Ainsi, le tout gratuit dévalorise non seulement l'information mais met également nos démocraties à rude épreuve comme on a pu l'observer à l'occasion du Brexit et des élections américaines ou italiennes derrière lesquelles d'aucuns voient la main mal intentionnée du Kremlin. En conséquence, le public a tendance à douter de tout et adhère aux premières théories complotistes venues.

Face à ces dérives, Boris pense que le salut ne peut venir que de l'éducation, dès le plus jeune âge, au décodage de l'information. En attendant abonnez-vous, il y va de l'avenir de l'Europe et de la démocratie...

Pierre Souloumiac (TBS 89), directeur de la publication La Tribu

Un regard expert et décalé sur le marketing des médias

Nathalie Varenne-Meyer (TBS 90)

Head of E-Commerce & Digital chez QVC France... et comédienne



© Ingrid Mareski

Experte en marketing au sein de plusieurs groupes médias, Nathalie a toute légitimité à donner un point de vue sur les nouveaux enjeux des médias. Très impressionné par sa double vie, Claude dresse le portrait double de cette alumni sympathique avant de recueillir sa vision sur le thème de notre dossier.

Nathalie Varenne-Meyer, née à Brive-la-Gaillarde en 1968, est foncièrement germanophile, au point d'épouser en 1998 Peter Meyer natif de Tübingen à qui elle a donné deux enfants. Diplômée de TBS en 1990, elle fait partie des précurseurs du double diplôme à la Technischen Universität Berlin. Elle se définit comme quelqu'un à l'esprit pionnier et, aujourd'hui encore, prête à ouvrir des pistes nouvelles pour la suite de sa carrière.

Très tôt, ses parents profs d'allemand l'ont accoutumée à s'exprimer dans la langue de Goethe. Déjà actrice dans l'âme, son niveau linguistique lui valait de jouer dans la langue du pays. C'est d'ailleurs son goût pour le théâtre qui lui a fait choisir Toulouse – le club de l'école jouissant d'une bonne presse – alors qu'elle était admissible à l'Edhec.

Son démarrage dans la vie active mérite d'être conté. La société France Loisirs était alors dirigée par un Allemand. Au culot, elle lui écrit pour lui proposer ses services. Et ça marche ! Elle est directement rattachée au directeur général pendant six mois en qualité d'assistante sur plusieurs missions. Titularisée, elle s'illustre dans le marketing et prend une part active dans le développement des clubs de France Loisirs puis des abonnements de journaux et magazines au sein de plusieurs groupes médias (Sélection du Reader's Digest, Groupe Le Monde).

Digital et e-commerce dans la presse

Pendant le même temps, elle se forme de façon professionnelle au théâtre et joue régulièrement. Elle a l'occasion de travailler avec Oscar Sisto, metteur en scène et comédien argentin. Elle créera son propre one-woman-show qu'elle jouera pendant cinq ans. Début 2001, elle est recrutée par le groupe Bayard Presse, directrice commerciale vente par correspondance et édition. Elle développe une activité de diversification rentable au sein du pôle senior (Notre Temps, revue du troisième âge bien connue où elle crée une *business unit* qui propose toutes sortes d'articles à la vente (livres, CD, DVD, produits pour conserver la forme...). Elle commence à s'initier au digital et au e-commerce à ce moment-là. Ses résultats font qu'elle est approchée par un groupe concurrent, Mondadori Magazines, où elle collabore à partir de 2007 en qualité de directrice marketing. Parmi les titres de magazines auxquels elle consacre toute son énergie figurent Pleine Vie, le concurrent direct de Notre Temps qui s'implante dans le milieu des retraités, mais aussi Le Chasseur Français, Mode et travaux, Nous Deux, Télé Poche, Télé Star, Biba, Top Santé, Sciences et Vie... Le e-commerce et les boutiques en ligne sont l'objet de toute son attention.

Il faudra finir par payer le digital

En 2015, Nathalie change de société. Au sein de Reworld Media, elle découvre un autre monde, celui des hommes d'affaires qui rachètent à bas prix les titres de presse battant de l'aile pour s'enrichir de leur substance et revendre avec profit des contacts clients presse et digitaux qualifiés. Nathalie ne me l'a pas dit explicitement mais je comprends que cette façon de faire ne correspond pas à son éthique. C'est probablement pour cela qu'elle choisit de s'intéresser à un domaine nouveau au sein de QVC (Qualité, Valeur, Confiance), une chaîne américaine de télévision spécialisée dans le télé-achat et le commerce en ligne. En charge du e-commerce et du marketing clients, elle a pour mission de piloter la transformation digitale du groupe. En parallèle, elle écrit un nouveau spectacle et donne des cours de marketing à l'ISG. C'est assez dire, au travers de ce parcours, que Nathalie est particulièrement au fait de l'évolution des médias. La presse écrite subsistera avec des modèles complémentaires de fond, de l'information analysée « à froid » et des reportages faisant la part belle aux images. Elle déclinera des infos plus détaillées sur le web, en alternance avec les flashes instantanés. Peu à peu, le digital gratuit évoluera vers des infos et loisirs pour lesquels il faudra payer, permettant la rémunération indispensable des médias, au-delà des revenus publicitaires. De la même façon que l'information digitale a bouleversé la presse écrite, la vidéo est en train de bousculer la TV. Est-on à la veille d'un accès à YouTube tarifé ? Dur dur pour les ados !!!

Claude Souloumiac (TBS 61), membre du comité de rédaction La Tribu

Carnet des créateurs



**Alexia Anglade (TBS 97)
crée Lumières s'il vous plaît**

Après huit années à la direction marketing et commerciale de TBS, je décide en septembre 2017 d'accompagner les femmes dans leur parcours professionnel et de contribuer à développer la parité en entreprise. Diplômée en coaching, je crée *Lumières s'il vous plaît*, ma société de conseil, coaching et formation pour révéler les talents et les idées. J'interviens dans les entreprises, les écoles d'enseignement supérieur et auprès de particuliers pour permettre aux femmes, comme aux hommes, de dépasser le poids des stéréotypes de genre qui conditionnent aujourd'hui leurs comportements professionnels. En phase avec mes valeurs, dans l'entreprise ou les réseaux associatifs, j'essaie de transmettre ce que vingt années de communication, de marketing et de management m'ont enseigné, aussi bien en expertises qu'en savoir être.

www.facebook.com/lumieressvp



**Benjamin Soulard (TBS 14)
crée son site de tirage d'art
de photographies de voyage**

Analyste en aéronautique au Boston Consulting Group depuis 4 ans, j'ai lancé en *side project* mon site de vente de photographies. Avant un voyage en Thaïlande, il y a cinq ans, j'ai appris dans un livre les bases techniques de la photographie. Ce qui n'était que pure curiosité est devenu une passion. Amateur de voyages, je pars à la découverte du monde aussi fréquemment que possible, appareil à la main. Lac rose de Las Coloradas, couleurs du Rajasthan, festivités de *día de muertos*, volcans Indonésiens, rencontres du Kérala... Pour partager ces moments, j'ai développé un site qui, à la manière de YellowKorner, propose des tirages des photographies les plus marquantes de mes voyages. Elles sont imprimées en France, par un laboratoire de tirage d'art. Venez y faire un tour et évadez-vous le temps d'un regard.

www.benjaminoulard.com



**Emmanuel Anton (TBS 11)
crée Neo à Barcelone**

Après deux ans à Londres en consulting financier et deux ans dans une fintech à Barcelone, j'ai réalisé qu'il existait le besoin réel d'une solution qui permette d'accompagner les PME et ETI dans la gestion de leurs problématiques liées à la couverture du risque de change, idéalement depuis une plateforme unique, simple et automatisée. Je me suis donc associé à des serial entrepreneurs issus de la fintech et de la banque d'investissement pour mener une levée de fonds de 5 M€ qui nous permet de nous établir entre Barcelone, Londres et Cambridge et de recruter une quinzaine d'employés. Nous avons lancé la phase de test auprès d'une trentaine d'entreprises en novembre et prévoyons un début des opérations en France et en Espagne au premier quadrimestre 2019.

www.getneo.com



**Eric Weiler (TBS 94)
crée Mon petit meuble français**

Après quatre belles années à Toulouse, je démarre (comme beaucoup) par quinze années de management dans des grands groupes internationaux. En 2010, par opportunité professionnelle, goût de l'indépendance et des challenges, je reprends le fabricant de meubles massifs Gontier. Et en septembre 2018, à la Paris Design Week, je lance Mon Petit Meuble Français qui s'appuie sur des designers français de talents comme Eric Gizard. La marque privilégie la qualité et l'écologie (fabriquée en bois massif provenant de forêts françaises gérées durablement) et le rapport qualité/prix, imbattable grâce la vente en ligne, sans intermédiaire. Le pari de continuer dans ce secteur du meuble, complètement délocalisé, peut sembler fou. Mais ceux qui me connaissent savent qu'il me correspond bien.

www.monpetitmeublefrançais.com

Collaboration, agilité, responsabilité

Notre école en mouvement !

Avec une mission et des valeurs redéfinies, notre école affirme sa volonté d'anticiper les mutations sociétales en formant des décideurs collaboratifs, agiles et responsables. Compte-rendu des conférences de presse que François Bonvalet, directeur général de TBS, a tenu à Toulouse et Paris en octobre dernier.

Rythme tenu

Avant les annonces, un petit point à date sur les avancées de notre école par rapport à sa stratégie 2020. À deux ans de l'échéance, TBS affiche des résultats allant au-delà de ses objectifs avec **5650 étudiants** (5500 visés), la moitié des **105 professeurs** d'origine internationale (40% visés), 95% titulaires d'un doctorat, **11 chaires de recherche**, un campus à Paris... Tout va bien !

Mener la danse en matière d'intelligence artificielle, d'agilité et de RSE

Former, par la recherche et l'innovation, des femmes et des hommes, tout au long de leur vie, afin qu'ils deviennent des décideurs collaboratifs, agiles et responsables.

Engagée dans des territoires dynamiques, forte de son histoire, TBS choisit d'anticiper les mutations sociétales sur trois thèmes saillants :

- les **nouveaux processus décisionnels liés à l'intelligence artificielle (IA)** ;
- le développement de **l'agilité des hommes et des organisations** ;
- l'ancrage dans **la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le développement durable**.

Accentuer l'excellence académique, impulser l'expérience étudiante

L'école renforce le **recrutement d'étudiants étrangers** (actuellement 23% des effectifs) et consolide la **multiculturalité de son corps professoral**.

Côté innovations pédagogiques, citons **The Kube**, espace de coworking connecté pour étudiants et professeurs, et une dizaine de **robots de téléprésence** pour suivre les cours à distance en immersion, une plateforme d'**auto-formation au code informatique**.

Le pôle **Vie et expérience étudiante** accompagne les élèves dans leur vie quotidienne - académique et associative - voire au-delà, grâce au **Business Starter** dédié à l'entrepreneuriat.

Muscler ses expertises : nouvelles mobilités et data

Deux nouveaux clusters portent le positionnement original de l'école :

- **nouvelles mobilités des biens et des personnes dans l'aéronautique et le spatial** ;
- **nouveaux mode de décisions impulsés par le big data et l'intelligence artificielle**.

Avec la volonté de figurer parmi les institutions qui comptent au niveau mondial, le cluster **IA & Business Analytics**, soutenu par Atos, SAS, SAP, PWC, Continental, Cap Gemini, Inbenta et Tableau, réunit une équipe multidisciplinaire de 15 enseignants-chercheurs actifs dont les travaux impactent d'ores et déjà le monde économique et les enseignements irriguent plusieurs programmes de formation.

Prendre ses marques : de nouveaux espaces en vue

Trois lieux en centre-ville sont actuellement à l'étude pour accueillir le **nouveau campus toulousain** (bâtiment basse consommation avec équipements sportifs, cyber espace,



zones de coworking, salles multimédia, espaces associatifs...). L'investissement de **100 millions d'euros** sera arrêté au printemps 2019 !

Les campus étrangers de TBS prennent également leurs marques : Casablanca étend ses activités à l'Afrique subsaharienne, Barcelone augmente sa capacité d'accueil et son corps professoral, Londres ouvre deux MSC (dont Ingénierie financière & Business Analytics en septembre 2019).

L'augmentation de capital de **27 millions d'euros** votée par la CCI de Toulouse et la pleine propriété de son futur campus donnent à TBS les moyens de son ambitieuse évolution.



Stéphanie Lavigne, nouvelle DGA de TBS, entourée de Philippe Robardey, président de la CCI de Toulouse et de François Bonvalet, DG de TBS.

Stéphanie Lavigne, nouvelle directrice générale adjointe de TBS

Doyen de la faculté de TBS depuis 2014, Stéphanie Lavigne a conduit avec succès le développement du corps professoral dans son objectif d'excellence académique et d'internationalisation. Elle supervise désormais les dimensions académiques des programmes de l'école sur l'ensemble des campus de TBS.

« C'est dans une dynamique d'excellence et d'innovation que je m'emploie à poursuivre la transformation de TBS, une école en mouvement, centrée sur la performance académique, l'internationalisation et l'expérience étudiant. »

TBS, opérateur régional d'entrepreneuriat étudiant

La Région Occitanie a confié à TBS la mission d'accompagner les entrepreneurs étudiants de son territoire, reconnaissant ainsi la pertinence de son offre en faveur de la création d'entreprise. TBSeeds devient ainsi le premier et unique incubateur d'école de la région. « La confiance accordée par la région à TBS récompense les efforts menés par l'école pour bâtir un pôle d'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant, structuré et efficace, déclare François Bonvalet, directeur général de TBS.

Cette configuration promet des conséquences positives, tant sur le développement de l'activité du pôle que sur la création de valeur en Occitanie. »

Désormais opérateur de la région, l'incubateur TBSeeds s'ouvre à la population étudiante de toute l'Occitanie. La subvention de

fonctionnement permet d'accompagner une vingtaine de nouveaux projets de créations d'entreprises. Pour accompagner ces missions, TBSeeds a inauguré début novembre ses nouveaux locaux sur le campus de Toulouse.

tbsseeds
L'Incubateur pédagogique de Toulouse Business School



Digiteen C@mp by TBS, pour les 12-17 ans

C'est une première ! Pendant les vacances de la Toussaint, TBS a accueilli, cinq jours durant, vingt jeunes, de 12 à 17 ans, désireux de découvrir l'entreprise autrement. Robotique, code, création d'une application mobile, site internet, production web... : le programme inédit a fait la part belle à la créativité, à l'innovation pédagogique et au plaisir d'apprendre en faisant ! Par le biais d'outils ludiques et collaboratifs, toutes les facettes de l'entreprise (production, communication et marketing, finance, stratégie...) ont été abordées pour que ces jeunes apprenants imaginent leur start-up. À la fin de la semaine, ils ont « pitché » devant les actionnaires (leurs parents), réunis dans la salle du comité de direction de Toulouse Business School !

Brèves

TBS dans le top 50 mondial 2018 du Financial Times

Alors que la tendance est plutôt à la baisse pour les Business Schools françaises, le Master in Management de TBS conserve sa 48^e place au classement du Financial Times. Notre école se distingue par la dimension internationale de son cursus (21^e International course experience rank). « Parmi les 100 Business Schools et universités internationales de ce classement 2018, TBS performe à la 48^e place, démontrant la pertinence de son modèle, centré sur l'excellence académique et la sélectivité », souligne François Bonvalet, directeur général de TBS.

À découvrir : votre école internationale en vidéo !



Comment illustrer la multitude d'opportunités offerte par TBS pour acquérir un profil international ?

Découvrez la vidéo destinée aux étudiants en quête d'un parcours international : TBS, une école ouverte sur le monde. On y évoque ses cinq campus (Toulouse, Paris, Barcelone, Londres et Casablanca), trois accréditations internationales (AACSB, Equis, AMBA), 22 universités partenaires dans le monde, 22 doubles diplômes internationaux, enseignants-chercheurs d'origine internationale et les 80 nationalités représentées sur ses campus. À partager !

Entreprises en hyper-croissance : une formation spécifique avec KPMG

Après avoir misé sur les startups pour doper leur compétitivité, les économies développées focalisent leur attention sur les scale-ups, ces ex-startups qui grandissent très très vite. Que ces entreprises soient jeunes ou matures, leur phase d'hypercroissance est une période critique. Initié en 2007, le partenariat TBS / KPMG évolue du pilotage des PME/PMI vers celui de ces scale-ups. Les SigFox, Brico privé et autre HelloCasa, créées à Toulouse, constituent une opportunité pour la compétitivité du territoire et nécessitent des ressources humaines agiles.

Leur transformation en entreprises de taille intermédiaire (ETI) s'avère un défi auquel veut participer le binôme TBS/KPMG avec un partenariat, à la fois pédagogique et de recherche, portant sur trois axes :

- sensibilisation à la problématique des scale-ups auprès des étudiants,
- études de terrain menées par les étudiants, auprès de dirigeants de PME en croissance, constructions de business plans...
- rencontres destinées aux professionnels de l'écosystème *scale-up*.

La Fondation TBS peut beaucoup mais pas sans vous.

Donnez et soutenez
un étudiant grâce
au programme
de parrainage et
aux bourses au mérite
de la Fondation TBS.

*Lire le portrait
de Marie-Claire Gogoua (TBS 21) en page 10*



CETTE PAGE VOUS EST OFFERTE PAR SERGE MASSAT (TBS 75), DONATEUR DE LA FONDATION TBS.



Depuis plus de 35 ans, le seul cabinet d'expertise comptable
spécialisé dans le suivi de PME et startups étrangères en
Amérique du Nord.

www.massat-group.com

Miami - New York - Montréal - Mexico - Paris - Luxembourg

